

مركز البحوث

شفرة القيادة

القواعد الخمس للقيادة

تأليف

ديف أولريتش، نورم سمولوود، كيت سويتمان

ترجمة

أ.د. إبراهيم بن علي الملحم   د. مشبب بن عايض القحطاني

راجع الترجمة

د. صلاح بن معاذ المعيوف

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

شفرة القيادة

القواعد الخمس للقيادة

تأليف

ديف أولريتش، نورم سمولوود، كيت سويتمان

ترجمة

أ. د. إبراهيم بن علي الملحم   د. مشبب بن عايض القحطاني

راجع الترجمة

د. صلاح بن معاذ المعيوف

١٤٣٥هـ - ٢٠١٣م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شفرة القيادة: القواعد الخمس للقيادة

ديف أولريتش، نورم سمولوود، كيت سويتمان، مشبب القحطاني، إبراهيم الملحم. ١٤٣٥هـ

١٤٨ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٧ - ٢١٩ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١ - القيادة الإدارية أ. سمولوود، نورم (مؤلف مشارك) ب. سويتمان، كيت (مؤلف مشارك) ج. القحطاني، مشبب (مترجم) د. الملحم، إبراهيم (مترجم).

هـ - العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٠٩٢ ١٤٣٤/١١١٣٥

رقم الإيداع: ١٤٣٤/١١١٣٥

ردمك: ٧ -٢١٩-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب

THE LEADERSHIP CODE

FIVE RULES TO LEAD

BY

DAVD ULRICH, NORM SMALLWOOD, KATE SWEETMAN

تمت طباعة النسخة الإنجليزية من هذا الكتاب في الولايات المتحدة الأمريكية

إلى والدينا الذين زودونا بشفرة القيادة

ديف أولريتش، نورم سمولوود، كيت سويتمان

«كان هــذا الكتاب ثمــرة جهود كل من ديف ونورم وكيــت حيث تضافرت جهودهم للخروج بدراســة حــول القادة والقيادة. والكتاب على درجة مــن الأهمية التي تجعلنا نستعين به في التعامل مع القادة المرتقبين.»

ماجد الرميثي

المدير التنفيذي بهيئة الاستثمار بأبو ظبي

«كتاب يتســم بالشــمولية والتركيــز والفائــدة العظيمة، كما أنه يتســم بالوضوح والسلاســة ويطرح أفــكاراً معاصرة حول القيادة - ويضع إطــاراً لكيفية تطبيق هذا الفكر في المواقف الحياتية. فهذا الكتاب ينبغي أن يوصى به لكل القادة والمتخصصين في مجال التنمية.»

بيتر جورك Peter Goerke

رئيس مجموعة الموارد البشرية، زيورخ للخدمات المالية

«من يدري إذا كانت القيادة صفة ذاتية أم مكتسبة؟ أعتقد بأن القادة بإمكانهم تحقيق مســتويات قيادية أفضل، وكتاب شــفرة القيادة يوضح لهم السبيل لذلك، فهو أفضل كتاب قرأته حول القيادة المستقبلية. والكتاب مزيجٌ رائعٌ بين المثالية والواقعية.»

مارشال جولدسميث Marshall Goldsmith

مؤلف كتاب «ما أوصلك هنا لن يوصلك هناك» الذي تصدر قائمة أعلى الكتب مبيعاً

«هــذا الكتاب هو مرجع أساســي ينبغي أن يقتنيه القــادة الحاليون أو الطامحون للقيادة أو أولئك المســئولون عن دعم وتطوير القادة. فالكتــاب يقدم عرضاً فريداً لما ينبغــي على المــرء القيام به ليصبح قائداً مميزاً حيث يعــرض الكتاب قصصاً للقيادة الملهمة والأطر الرائعة.»

ليندا جراتون Lynda Gratton

أســتاذ بكليــة لندن للأعمــال، ومؤلفة كتاب "النقاط الســاخنة: لمــاذا تمتلأ بعض الشركات بالحماسة وروح الابتكار بينما يفتقدها البعض الآخر؟

«يُعد الكتاب دليلا قيماً مليئاً بالأفكار القيادية. فكتاب شفرة القيادة يلخص العوامل الجوهرية والحاسمة للقيادة الفعالة.»

هيرمينيا ايبارا Herminia Ibarra

أستاذ القيادة والتعليم بالمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال INSEAD ومدير مبادرة INSEAD للقيادة

«سمة القيادة وشفرة القيادة هما مفهومان تنمويان مفيدان. فقد استفدنا من هذه المفاهيم في شركة كيتشوم Ketchum في تحديد الدور الريادي والقيادي للشركة والتركيز عليه حتى تمكنا من تقديم خدمة أفضل للعملاء ولزملاء العمل على حد سواء. وهذا ما يجعلني أدعم هذا الكتاب كدليل لتطوير المنظمة وتعزيز مفهوم القيادة بها.“

راي كوتشر Ray Kotcher

الرئيس التنفيذي لشركة كيتشوم

«ليس مجرد كتاب آخر عن القيادة، بل هو دليل مفيد بالفعل لما يتعين على القادة القيام به. كما أن الكتاب يضم بحوث القيادة، ويقدم قائمة بالإجراءات التي يتعين على القادة اتخاذها، كما يعزز ذلك بالأمثلة المفيدة».

إد لاولر Ed Lawler

أستاذ بكلية مارشال للأعمال، جامعة سوذرن كاليفورنيا، ومؤلف كتاب الموهبة: كيف تجعل موهبتك التنافسية هي التعامل مع الآخرين.

«كتاب جيد، مفعم بالحيوية، يذكرنا بأسس القيادة التي تناسيناها في خضم تلك الثقافة المثقلة بالمهام. فالمنهج العلمي السليم الذي انتهجه كتاب شفرة القيادة يضع بين أيدينا بعض الأدوات العملية التي يمكن من خلالها توجيه القائد وقياس مستوى نجاحه. كما أن القواعد الخمس تحدد وبوضوح المسار الحرج للقيادة بداية من وضع الإستراتيجية وحتى تحقيق النتائج وإشراك العاملين والعملاء على حد سواء في هذا المسار. لذا فالكتاب ضروري لكل قائد ومدير طموح يحرص على تنمية قدراته القيادية وفعاليته.»

توني مكارثي Tony McCarthy
مدير بخطوط الطيران البريطانية

«كتاب شفرة القيادة يذهب لما هو أبعد من النظرية حيث يعرض أفكاراً مختلفة تحت إطار واحد يهدف إلى تنمية القدرات التنظيمية الساعية لتحقيق النجاح. والكتاب ملئ بالأمثلة الحية التي تجعل منه كتاباً قيماً ودليلاً يسترشد به قادة اليوم. والكتاب، ببساطة، يحمل قيمة مضافة ويصنع فارقاً.»

راندي ماكدونالد Randy McDonald

نائب مدير الشركة لشئون الموارد البشرية - آي بي إم IBM

«في بيئة يدعي الجميع فيها بأنهم يمتلكون «العصا السحرية» للقيادة الفعالة، يقدم أولريتش وسمولوود وسويتمان منهجاً إبداعياً يتحدث عن نفسه. فهو خروج ممنهج على المعتقدات التقليدية، حيث نجح المؤلفون في تزويد القارئ بكتاب واقعي عملي يبسط ذلك التراث البحثي الضخم ويتيح للمديرين في مختلف التخصصات إمكانية إثراء مهاراتهم القيادية. والكتاب يجمع بين الطرح النظري والأدوات العملية للتقييم، إلى جانب الأمثلة العملية وذلك بأسلوب يشجع على التأمل والتطور التدريجي.»

لين أولدهام Lynne Oldham

المدير الإداري ومدير الموارد البشرية، جامعة نورث أمريكا

«هل القيادة فن أم علم؟ هل هي مجال «صعب» أم «سهل»؟ من أعظم إسهامات هذا الكتاب هو أنه لا يكترث بهذه التباينات، بل يقدم نظرية متكاملة قابلة للتنفيذ تعتمد على الجانب الفني والعلمي للقيادة وعلى الصعوبة والسهولة التي تكتنفها. والكتاب يقدم منهجاً واعداً في المضي بالقيادة قدماً.»

فران سوسنر رودجرز Fran Sussner Rodgers

مدير مؤسسة دابليو إف دي الاستشارية وحاصلة على جائزة أفضل مشروع للعام من مؤسسة إرنست ويونج / ميريل لينش

«يجمع الكتاب بين البساطة والتعقيد، وبين النظرية والتطبيق، فقد صمم لتحفيز العمل مما يجعل قراءته مسألة أساسية لكل مدير وقائد، فهو يقوم بعملية تنقية للأفكار والرؤى والأنشطة العملية المصممة لتطوير القادة العظام في جميع المستويات التنظيمية.»

نيل رودن Neil Roeden

مدير مجموعة بإدارة الموارد البشرية في بنك أسكتلندا

«يعد الكتاب قراءة جيدة ومتميزة تبسط حدود المعرفة القيادية من خلال مفاهيم وأطر سهلة الفهم والتطبيق. والأهم من ذلك، أن الكتاب يميز نفسه في حقل كثر البحث فيه حيث دفع القارئ إلى الوقوف على جوهر القيادة الخالصة وكشف اللثام عن السبل التي من خلالها يستطيع كل فرد منا، أياً كان مستواه أو ومنصبه، قائداً كفئاً بنفسه».

دينيس دبليو شولر Dennis W. Shuler

الرئيس التنفيذي للموارد البشرية بشركة والت ديزني

«أخيراً وجدت كتاباً يقدم إطاراً عملياً شاملاً لما يتعين على القادة القيام به وما يتعين عليهم تجنبه. إن هذا الكتاب مثله مثل قمة إفرست لا يضاهيه كتاب آخر من كتب القيادة. لقد قُدر لكتاب شفرة القيادة أن يكون مرجعاً أساسياً للقيادة، كما هي قوانين إسحاق نيوتن بالنسبة للفيزياء أو الرحلات الاستكشافية لماجلان بالنسبة لعلم الجغرافيا.»

ديف ويدمان Dave Weidman

الرئيس التنفيذي لشركة سيلانيز

«كتاب عملي يقدم معرفة حدسية حيث يضع إطاراً عملياً يستفيد منه القادة في كل المستويات»

جون بي سرما John P. Surma

مدير تنفيذي ورئيس شركة يو إس إيه للحديد

«يقدم الكتاب نظرة متعمقة حول أساسيات القيادة للقرن الحادي والعشرين. فهو كتاب فريد ودليل عملي مفيد في فهم كيفية بناء القادة وتطويرهم.»

جون إف. لينش John F. Lynch

نائب المدير العام، إدارة الموارد البشرية بشركة جي إي الأمريكية

«قدم مؤلفو كتاب شـــفرة القيادة أول عمل منظم وســهل حــول جوهر القيادة. إذ يقدم هذا الكتاب الإطار والمنهجية اللازمة لتطوير الأداء القيادي، وهو ما يجعل اقتناء الكتاب مسألة ضرورية لكل من يرغب في تطوير قدراته القيادية.»

سي. كيه. برالاد C.K. Prahlad

أستاذ بكلية الأعمال، جامعة ميتشيجن

«يعد هـــذا الكتاب إيذاناً بضيق الفجوة بين النظريـــة والتطبيق. فالعديد من كتب القيادة تركز على واجبات القيادة وليس على متطلباتها. إلا أن مؤلفي كتاب شفرة القيادة نجحـــوا في المواءمة بين البحوث الحديثة التـــي تناولت هذا الجانب للخروج بخطوات إرشـــادية حول كيفية بناء القائد الفعال. وأشيد بشكل خاص بما أورده في الكتاب من رؤى حول المزالق الشائعة التي يقع فيها القادة والأساليب المثبتة لتفاديها.»

ليندا هيل Linda Hill

أستاذ إدارة الأعمال بكلية هارفارد لإدارة الأعمال

«يمزج كتاب شفرة القيادة بين الأفكار المعقدة والتنافسية حول القيادة ليخرج منها بإطار بسيط وشامل يحدد المبادئ الأساسية التي ينبغي على جميع القادة اتباعها. لقد قدم المؤلفون رؤى قيمة ونصائح عملية يمكن تطبيقها مباشرة.»

بيل سوليفان Bill Sullivan

مدير تنفيذي ورئيس شركة أجيلنت للتقنية

المحتويات

شكر وعرفان:

اذا كانت تربية نشء تستلزم جهود قرية فإن تأليف كتاب، لا شك، يستلزم جهود مدينة بأسرها. من هذا المنطلق نتقدم بالشكر والعرفان لكل من أسهم في ظهور هذا الكتاب من بداية العمل فيه وحتى الانتهاء منه. ونخص بالشكر مطابع هارفارد بيزينس لدعمهم المستمر وبخاصة مليندا ميرينو Melinda Merino التي عنيت بتحرير الكتاب بإبداع وبكرم بالغين.

وندين بالشكر لبوب أيتشانجر Bob Eichinger الذي دأب على تحفيزنا وتشجيعنا. كما نخص بالشكر عمر قادر Omar Kader الذي قدم لنا تغذية استرجاعية بالغة القيمة خلال كتابتنا لفصول هذا الكتاب، ونشكر كذلك دين ويذرفورد Dean Weatherford الذي شجعنا وأمدنا برؤى ووجهات نظر جديدة.

هذا ونتقدم بالشكر إلى أولئك الذين شاركوا في ورش العمل التي أُقيمت لفحص الأفكار التي قدمها الكتاب حيث استفدنا من تساؤلاتهم ورؤاهم.

كما نتقدم بعميق الامتنان لكل من أجرينا معهم مقابلات ... وقد وردت الإشارة إليهم في ثنايا الكتاب بالفعل، ولكننا نشكرهم هنا أيضاً لأنه لولاهم ما كنا لنتوصل إلى شفرة القيادة وما كان لهذا الكتاب أن يرى النور. وتتضمن قائمة قادة الفكر كلاً من: جيم بولت Jim Bolt (ويعمل على موضوع جهود تطوير القيادة)، ريتشارد بوياتيز Richard Boyatiz (ويعمل على موضوع نماذج الكفاءة والقيادة الرنانة)، جاي كونجر Jay Conger (ويعمل على موضوع مهارات القيادة الموائمة للإستراتيجيات)، مارك إيفرون Marc Effron (ويعمل على موضوع دراسات واسعة حول القادة العالميين)، بوب فولمر Bob Fulmer (ويعمل على موضوع المهارات القيادية)، مارشال جولدسميث Marshall Goldsmith (ويعمل على موضوع المهارات القيادية الشاملة وكيفية تطويرها)، جاري هامل Gary Hamel (ويعمل على موضوع القيادة وارتباطها بالإستراتيجية)، ليندا هيل Linda Hill (وتعمل على موضوع كيفية تحول المديرين إلى قادة وماهية القيادة في الاقتصاديات الناشئة)، جون كاتزينباتش Jon Katzenbach (ويعمل على موضوع القادة من داخل المنظمة)، جيم كوزيس Jim Kouzes (ويعمل على موضوع كيفية بناء القادة للمصداقية)، مورجان ماكال Morgan McCall (ممثلاً لمركز القيادة المبدعة)، باري بوزنر Pary Posner (ويعمل على موضوع كيفية بناء القادة للمصداقية)، باول ثومبسون Paul Thompson (ويعمل على موضوع

أســاليب التطويــر المعاصرة)، وأخيراً جــاك زينجــر Jack Zenger و جو فولكمان Joe Folkman (ويعملان علــى موضوع كيفية تحقيق القادة للنتائج وكيف يصبحون قادة فوق العادة).

وبالطبع نتقدم بالشــكر لزملائنا القدامى والحاليين فــي الفيلق الملكي البريطاني RBL الذيــن لولاهم ما كان هــذا الكتاب ليظهر إلى الوجــود وهم: جون يونجر Jon Younger، واين بروكبانك Wayne Brockbank، جودي سيجميلر Jody Seegmiller، باربــرا بيــري Barbara Ferre، جينجر بيتــر Ginger Bitter، لوريتــا ألين Loretta Allen، إرنيستو أشر Ernesto Uscher، جستين ألين Justin Allen، ديف هانا Dave Hanna، ألين فريد Allen Freed، بونر ريتشي Bonner Ritchie، جين دالتون Gene Dalton، إرين ويلســون برنز Erin Wilson Burns، تيم كاب Tim Kapp، جستين بريتون Justin Briton، ميجان بينجــري Miggan Pingree، ديفيد جيليلاند David Gilliland و مارك نيمان Mark Nyman.

ونتقدم بالشــكر إلــى كارا هيلاندر Kara Helander، روبرت بيرنســايد Robert Burnside، و روبــين أثــاي Robin Athey الذين ســاعدونا في تطبيــق هذه الأفكار وأمدونا بالحقائق والأرقام المهمة.

هذا ونتقدم بعميق الشــكر إلى أســرنا التي احتملت شغفنا بالكتابة: ويندي يورش Wendy Ulrich، وتريشيا سمولوود Tricia Smallwood، وأليكسيس «يوشي» بيلاش Alexis «Yoshi» Belash، وإيزابيل وآلي Isabel and Ali ابنتا كيت Kate اللتان كانتا صابرتين، ونشــكر بالطبع والدة كيت السيدة ماري سويتمان Marry Sweetman التي غرست فينا شفرتها القيادية القوية.

الفصل الأول
تحديد شفرة القيادة

لا ينكر أحد أهمية القيادة، فإدراكنا للقيادة الرشــيدة يتكون وبشكل مباشر عندما يلهمنا أحد القادة الذين نُجلهم أو عندما يحفزنا أو يشــركنا في العمل أو حتى يرحل عنا. وبعيداً عن وعينا الشخصي فقد أوضح البحث أن نوعية القيادة لها دور في تلبية توقعات المستثمرين والعملاء والموظفين. وعلى الرغم من أنه بالإمكان التأكيد على أن القيادة مسألة مهمة وأننا نعرفها عندما نقابلها، فإنه من الصعوبة بمكان أن نجد تلك الإجابة المحيرة على مثل هذا التساؤل البسيط «ما هي مقومات القائد الفعال؟» حيث تكمن القضية المزمنة والمهمة التي تبرز في كل الدراســات التي تُجرى حول اهتمامات المدير التنفيذي في كيفية تطوير الجيل القادم من القادة الفاعلين.

هذا الكتاب يُحاول القيام بما هو غير محتمل إن لم يكن المستحيل. وبعبارة موجزة وواضحة فإننا نسعى لتحديد الأطر والأدوات والعمليات والدراسات الخاصة بالقيادة بُغية الوقــوف على القواعد الجوهرية التي تحكم تصرفــات كافة القادة العظام. إن التحــدي الذي نواجهه عند وضع هذا البناء المعرفــي الهائل الذي لم يتبلور بعد ليس أمــراً يســيراً ولكنه أمرٌ مهم. ويفيــد تحديد القواعد الأساســية للقيادة في تحقيق هدفين هما: أننا نرغب في مساعدة القادة على بلوغ مستوى قيادي أفضل وفي نفس الوقت مساعدة أولئك المسئولين عن تطوير القيادة الإدارية في منظماتهم.

وحتــى يكــون المرء قيادياً فعالاً فإن عليه أن يبدأ بنفســه أولاً فإذا كنت ترغب في بناء نموذج للقيادة في شــركتك فإنه ينبغي عليك أن تؤدي بنفســك ما تريد أن يؤديه الآخرون، فعندما يكون بمقدورك الكشــف وبوضوح عــن مقومات القائد الفعال ومن ثم تجســيد ذلك الســلوك فإن الموظفين يصبح لديهم توقعات واضحة لما يتعين عليهم معرفتــه والقيام به، كما أن العملاء يصبحوا مســرورين من التعامل معك، كما أن ثقة المســتثمرين في القيمة المعنوية لشركتك ستزداد ويكون بإمكانك عندئذ الاستثمار في اكتشاف قادة المستقبل وتطويرهم.

ويستلزم كون المرء قائداً فعالاً أن يمد يد العون للآخرين ليتولوا هذا الدور، فالقادة إنما ينجحون من خلال تمكينهم الآخرين للقيام بالعمل الصواب على نحو ســليم. إن

وضع نسق لقواعد القيادة من شأنه أن يضمن أداء القائد لدوره على نحو جيد، غير أن مساعدة الآخرين على إتقان هذه القواعد يضمن تحقيق النجاح في المستقبل. فإذا كنا على دراية بقواعد القيادة وآلية تطبيقها فإننا ننجح في القيادة، ولكن حين نساعد الآخرين على تعلم هذه القواعد وتطبيقها فإننا نكون بذلك قد خرجنا بالقيادة من حيز القدرة الشخصية إلى القدرة التنظيمية.

تضع قواعد القيادة التي نقترحها في هذا العمل أمامنا طريقاً موحداً للتفكير في كيفية تحول المرء إلى قائد أفضل. فقد قمنا بدراسة ذلك الحقل الواسع وتحدثنا باستفاضة مع أكثر الشخصيات براعة في هذا الجانب وأخضعنا تلك المعلومات لخبراتنا التي تقدر بمئات السنين في مجال القيادة، وخلال هذه العملية اكتشفنا وتأكدنا من أننا الآن قد توصلنا إلى خمس قواعد جوهرية يجب على كل القادة المهرة اتباعها. ولأن هذه القواعد تمثل الأساس الذي يرتكز عليه جميع القادة الأكفاء مثلما تحدد الشفرة الوراثية النواة الأصلية المكونة لنا كبشر ولذلك فإننا نسميها شفرة القيادة.

وكغيرها من الشفرات العديدة فإن شفرة القيادة هذه تمنحك البنية والدليل وتساعدك ليس فقط على معرفة ما يتوجب عليك القيام به كي تكون قائداً فردياً أفضل بل تمكنك أيضاً من معرفة بناء قدرة قيادية أفضل. ويبدو البعض وكأنهم وُلدوا قادة بينما يحتاج آخرون إلى تعلمها لكن شفرة القيادة شرط أساسي للقيادة الفعالة. وإلى جانب ذلك فإن شفرة القيادة تجنبك الوقوع في شرك تقديم عنصر على غيره من عناصر القيادة. وعلى سبيل المثال عندما نطرح على المشاركين في البرامج التي نُدرسها التساؤل: «ما هي مقومات القائد الفعال؟» فإننا نحصل في العادة على قائمة طويلة من الأفكار الجيدة، حيث ينصب تركيز البعض على أهمية وجود رؤية مستقبلية، وينصرف تركيز آخرون إلى القدرة على التنفيذ، في حين يركز غيرهم على الكاريزما أو الصفات الشخصية، ويركز غيرهم على إشراك الموظفين، وينصرف اهتمام آخرون إلى بناء منظمات تعيش فترات زمنية طويلة. ومن المفيد وجود قائمة تحتوي على السمات القيادية إلا أنها قد تشوه أسس القيادة الفعالة، فشراء المواد الغذائية بناءً على قوائم التسوق بشكل سريع ومفاجئ قد لا يؤدي إلى تناولك طعاماً صحياً بناءً على المجموعات الغذائية الأربعة. وعند الالتزام بالإطار المحدد فإن هذه المجموعات الأربعة تمنحك أسلوباً لبناء قرار يضمن التوازن بين شراء المواد الغذائية والحصول على التغذية الصحية. إن تبني شفرة القيادة التي تتضمن مقومات القائد الفعَال من

شـأنه أن يسـاعد القادة على تجنب تبني الموضات والحلول السـريعة والتي غالباً ما تشكل وهماً بأن ما يمارس قيادة حقيقية إلا أن ذلك، كالوجبات الخفيفة، لا تسهم في تعزيز النجاح.

إننا لا نعترض على معظم الموضوعات السـاخنة الحالية التي تجذب انتباه القادة، بـل نتفق على أن القادة بحاجة إلى إسـتراتيجية إبداعية (مثل إسـتراتيجية المحيط الأزرق)(*)، وبنـاء علاقات طويلة المدى مع العمـلاء، وابتكار وتنفيذ وتكوين فرق عمل عالية الأداء، وضمان المسـاءلة، وإدارة الأفراد، والتواصل مع الآخرين وإشـراكهم في العمـل، وابتكار خطط للقوى العاملة، وممارسـة الحكم، والـذكاء العاطفي، كما أنهم بحاجة لأن تكون لديهم شـخصيات جديرة بالاعتبار. كل هذه المواضيع تسـتحق أن تخضع لدراسـة موسعة وتفكير عميق. وما نقدمه في هذا الكتاب ليس سوى تجميع لهذه الأفكار كي نغطي المشـهد القيادي لتتضح لنا كافة مقومات القائد الفعال وليس فقط جزءاً منها.

إننا نطرح شـفرة القيادة على أنها مجموعة مـن الخصائص تمثل خمس قواعد تحدد مسار القيادة. هذه القواعد تتضمن العناصر الأساسية لأي مجال. إن معرفة المرء للقواعد تتيح له فرصة التكيف مع سلوكه ونجاحه، فالقواعد في مجال الرياضة مثـلاً، هـي التي تحدد نوع المهـارة واللعبة التي تتبناها الفـرق الرياضية. مثلما أن القواعد في مجال الكتابة تشكل طريقة استخدام اللغة لنقل الأفكار. كما أن القواعد في مجال السياسـة، تحدد الفائز والخاسر، والقواعد في مجال قيادة المركبات تكفل السلامة والانسيابية المرورية. وفي مجال القيادة فإن القواعد هي التي تمثل مقومات القائد الفعال.

كيف اكتشفنا شفرة القيادة:

في سـعينا للوصول إلى القواعد الجوهرية للقيادة لم نعتمد على خبراتنا فحسب بـل قمنا بمعالجة كم معرفي ضخم دأب على جمعـه أجيال عديدة من خبراء القيادة ومنظرو السـلوك التنظيمي. وباختصار وبعبارة صريحة عمدنا إلى التوليف بين هذا الهيكل وهذه الأدوات والعمليات والدراسـات في مجال القيادة بهدف تحديد القواعد

(*) إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية الشركات والمشاريع التجارية. وردت هذه الإستراتيجية في كتاب يحمل ذات العنوان ويتصدر قائمة أفضل الكتب مبيعاً وقام بتأليفه دابليو تشان كيم W. Chan Kim ورينيه ماوبرون Renée Mauborgne. وقد نشر الكتاب في عام ٢٠٠٥. المترجم

التي يلتزم بها كل القادة العظماء. وحتى تكون جهودنا منظمة فقد أنشأنا «شبكة اجتماعية» تربط بين العديد من الشخصيات البارزة في مجال القيادة في الوقت الحاضر وبذلنا في هذا الصدد مجهوداً ضخماً ومتنوعاً بين قراءة وتفكير ونقاش وكتابة. لقد كان هدفنا الذي نسعى إليه هو وضع هيكل أساسي للمعرفة والمهارات والقيم المعروفة لدى جميع القادة الفاعلين.

لقد وجدنا، أثناء عملنا هذا، أن موضع القيادة قد تطور بمرور الوقت وبنيت كل مرحلة من مراحل تطوره على سابقتها بشكل أو بآخر. ولذا فإن نظرة تاريخية موجزة للمحاولات التي تمت لكشف كنه القيادة ربما يساعد في وضع هذه النتيجة في السياق الصحيح. ومن المثير للاهتمام أننا اكتشفنا عند إعدادنا لهذه النظرة التاريخية أن أدوات التساؤل الست الرئيسة التي يوجهها أي صحفي لمعرفة القصة كاملة قد قتلت بحثاً ودُرست بتمعن خلال العقود القليلة الماضية وهذه الأدوات هي: مَن، ماذا، متى، أين، لماذا، وكيف. وقد أضيف لهذه الأدوات الست أداة سابعة وهي: من أجل من؟

- **السمات البدنية:** من هو القائد؟ هل تذكر عندما كان يُفترض في أن يكون القادة طويلي القامة وسلطويين وذوي نظرة حادة؟ لقد حاول منظرو القيادة وضع مجموعة أساسية للسمات القيادية وفقاً للطول والنوع والصفات الوراثية وأسلوب التحدث دون جدوى، فالقادة الناجحون يمكن أن ينتموا لخلفيات عديدة إلى جانب ما يتمتعون به من سمات بدنية وشخصية.

- **الأسلوب:** كيف تتصرف كقائد؟ «هل تهتم بالموظفين» أم «تتولى المسؤولية»؟ لقد حاول منظرو القيادة توصيف القائد من خلال الأسلوب، وفي كثير من الأحيان من خلال قدرته على الموازنة بين الاهتمام بالموظفين والتركيز على المهام. وبوجه عام فقد أظهر القادة أساليب مميزة لكل منهم، إلا أن أفضل القادة الذين لديهم القدرة على الجمع بين اللين والشدة والاهتمام بالآخرين وإدارة المهام. ولذلك فإن القادة تم تصنيفهم رقمياً (١-٩؛ ٩-١؛ ٩-٩) لتحديد ميولهم من خلال التركيز على الموظفين أم على المهام.

- **الموقف:** متى وأين يكون التركيز على الموظف أو على المهمة؟ وتتلخص الإجابة عن هذا التساؤل في هذه العبارة: «المسألة ترتبط بالموقف.» لقد اكتشف منظرو القيادة أن الأسلوب الأمثل للقيادة يعتمد على تفهم خصائص الموقف وملابساته.

الجدارات: ماذا يعرف القادة تحديداً وما الذي يفعلونه؟ حاول منظرو القيادة تحديد الكفاءات الأساسية أو المعارف والمهارات والقيم ذات العلاقة بالقائد الناجح.[1] لقد كانت جوانب الكفاءة تتحدد من خلال ما يصدر عن القادة من أقوال أو أفعال، وكانت غالباً لا تربط فقط مع الموقف وإنما مع إستراتيجية العمل، وأن العالم يعج بالنماذج القيادية.

- **النتائج:** لماذا تحظى القيادة بالأهمية؟ لقد تحول التركيز مؤخراً لينصب على حقيقة أنه بدون النتائج فإن الكفاءة لا أهمية لها.[2] القيادة تعني الحصول على النتائج المطلوبة من خلال الأساليب الصحيحة. ولذا فإن القادة الذين لديهم القدرة على تحقيق بطاقة الأداء المتوازن للموظفين والعملاء والمستثمرين والمنظمة ككل تكون فرص نجاحهم أكبر.

- **التفرد:** من أجل من نتولى القيادة؟ يدرك الدارسون لعلم القيادة الآن أن القيادة تتمثل في ربط الهوية الخارجية للمؤسسة (تميزها) بثقافتها الداخلية. حيث يضمن القادة أن سلوكيات الموظفين تعكس تفردها الذي تتبناه القيادة.

إننا نؤمن بأن الوقت قد حان لإجراء بحوث تجريبية وللتنظير للقيادة وتطورها على مر العقود السالفة. ولما كانت المكتبة تعج بما يربو على النصف مليون كتاب تتناول القادة والقيادة فقد آثرنا الرجوع للخبراء المتميزين في هذا الحقل ممن أفنوا سنوات من أعمارهم في تطوير نظرياتهم. ولقد كان لكلٍ من أولئك القادة المفكرين نظرية منشورة حول القيادة تستند إلى تاريخ طويل من التقييم والبحث التجريبي لمقومات القيادة الفعالة. وإجمالاً فقد قاموا بكتابة ما يزيد عن الخمسين كتاباً كلها في مجال القيادة وأبلوا بلاء حسناً في أكثر من مليونين من برامج القيادة ٣٦٠ درجة [٣]

لقد كنا نرجع باستمرار، في نقاشنا معهم وقراءاتنا لهم وتحليلنا لآرائهم، لمجموعتين أساسيتين من التساؤلات:

١- ما نسب القيادة الفعالة المتماثلة ؟ وهل هناك أدوار شائعة يتعين على القائد في أي مكان إتقانها؟ وهل هناك شفرة قيادية ممكن تحديدها؟

٢- إذا كانت هناك أدوار شائعة يتعين على القادة إتقانها، فما هي؟

على الرغم من أن الأسـئلة تبدو سهلة إلا أن الإجابات عليها محيرة، فقد اختلف الخبراء في إجابتهم على السـؤال الأول، حيث قدروا نسبة الخصائص القيادية التي يشـترك فيها كل القادة بما يتراوح بين خمسين إلى خمسـة وثمانين. إذاً الفروقات بين القادة واسـعة ولكنها لحسـن الحظ متسـقة. وعلى حد قول أحد أولئك الذين أجرينا معهم مقابلة: «أعتقد ... بأن ٨٥ في المائة من الكفاءات التي تعكسها النماذج المختلفة للكفاءة تبدو متماثلة. وأعتقد بأننا نسـبياً نضع أيدينا على جوانب الكفاءة اللازمـة التي يجـب أن تتوافر في القائد حتى يكون فعالاً». ويضيف الخبير شـيئاً لا يقـل أهمية عما سـبق إذ يقول: «ولكن هناك بعض المتغيـرات الأخرى التي تفيد بأن نماذج الكفاءة لا تعطي تفسـيراً لذلك. ومن بين هذه المتغيرات التي لا نسـتطيع تفسـيرها ... الموقف الشـخصي للقائد (الضغوط العائلية والاقتصادية والتنافسية والاجتماعيـة إلخ)؛ والمؤثرات الداخلية كالصحة والطاقـة والحيوية والمرونة ومقدار الجهـود التي يكـون الفرد على اسـتعداد لبذلها، بالإضافة إلى الطمـوح والدافعية والاستعداد للتضحية»(٤).

لقد شـجعت إجابات كهذه على السعي لتطوير إطار للقواعد القيادية، فمن خلال المقابلات التي أجريناها اسـتنتجنا بأن نحو ٦٠ إلى ٧٠ في المائة من مسـتوى فاعلية القيادة يوجد ضمن شـفرة القيادة إذا اسـتطعنا حل هذه الشـفرة. لقد لاحظنا من خـلال تحليل البيانات والمقابلات والبحوث التـي قمنا بها إضافة إلى خبرتنا نموذجاً تنظيمياً يبرز شفرة القيادة في إطار محدد نعتقد بأنه دقيق ومنطقي ومفيد.

لقـد كان القياس هو الموجـه لتفكيرنا، لذلك فقد قارنا بـين أوجه الاختلاف في النموذج المهجن لتويوتا برايوس Toyota Prius ونموذج فورد Ford F-15. فإذا كنت لا تختلف عن معظم الناس فإنه من المحتمل أن ترى النموذجين مختلفين تمام الاختلاف، بـل وربما على النقيض من بعضهما البعـض. ولأن برايوس صديقة للبيئة فقد كانت تجـذب من لهم اهتمام بتقليص معدل انبعاث الكربـون. ومن ناحية أخرى تُعد فورد إف ١٥ المعروفة بضخامتها وقوتها سـيارة مثالية لمن يوازن بين قيادة السيارة والحرية الشـخصية وكذا أولئك الذين يثمنون متعة القيـادة في الطرق المفتوحة. ربما نرغب في قيادة إحدى السـيارتين ولكن لا ترغب في أن يُعثر عليك جثة هامدة في الأخرى لاعتقادك بأنهما مختلفتان تمام الاختلاف.

لكن هل هما مختلفتان فعلاً؟ إن كلتا السـيارتين، (بعيداً عن الاختلاف الواضح في شـكلهما الظاهري)، يتشـابهان أكثر مما يختلفان. أولاً كلاهما وسيلتان للنقل الفردي

(وليس الجماعي)، فكلاهما ينقلانك حيثما تريد، وكلاهما يقومان بهذه المهمة من خلال اشـــتراكهما في مجموعة مهمة من المكونات الاساســية مثل: ناقل الســرعة، المحرك، الكوابح، الماســحات، المروحة، البطارية ...إلخ. وحقيقة الأمر أنك كلما حاولت إحصاء مكونات كلتا السيارتين فإن درجة اشتراكها في المكونات الأساسية أكثر من اختلافهما.

لقد شعرنا عند استماعنا لخبراء القيادة بأن نفس الصورة المنطقية السابقة يجب أن تُطبق في موضوع القيادة. هل يستطيع أحد القادة الفاعلين في ستاربكس Starbucks أو هول فوودز Whole Foods (على ســبيل المثال) أن يحاكي أحد القادة الفاعلين في شــركة إكســون للهواتف الجوالة Exxon Mobile؟ هل يشبه أحد القادة الفاعلين في المنظمات غير الحكومية المشــهورة، بأي حال، أحد القادة الفاعلين ببيروقراطية الأمم المتحدة؟ وهل يشــبه القائد الفعال في سوق ناشئ نظيره في سوق متقدم؟ وهل يشبه القائــد الفعال في عالم الجريمة المنظمة نظيره في ديانة منظمة؟ وهل يشــترك أحد القادة الفاعلين في الشــركة السويســرية للأدوية مع نظيره في شركة موف أون دوت أورج MoveOn.org في أي من المواصفات الأساســية. وهل يشــبه القائد في شركة نوكيا Nokia نظيره في شركة فيرايزون Verizon؟

ولنتأمل قصة الأخوين بيلي برجلر Billy Burgler وويتي برجلر Whitey Burgler وهما من مدينة بوســطن حيث نشــأ معاً فــي كنف عائلة واحدة وتجمــع بينهما نفس الجينات القيادية أو نشأتهما في وسط قيادي أو ربما كلا الأمرين، إلا أن بيلي أصبح رئيساً لنظام جامعة ولاية ماساتشوستس، بينما أصبح ويتي الزعيم القوي ذائع الصيت لعصابــات المافيا داخل أيرلنــدا. لقد أصبح كلا الأخوين قائداً ولكن يمكن اعتبار كل منهما ناجحاً في مجاله.

وبينما كنا نعمل مع خبراء القيادة، وعندما اســتعرضنا لإنتاجهم الفكري الكبير في مجال القيادة وصلنا إلى نتيجة مفادها أن القيادة تنطوي على جزأين أساسيين: أحدهما شــفرة القيادة والآخر القادة المؤثرين.، حيث تمثل الشفرة ما بين ٦٠ إلى ٧٠ فــي المائة من مقومات القائد الفعال. فهي تمثل قواعد القيادة أو أسســها أو لوازمها. أما القادة المؤثرون فربما يختلفون وفقاً لإستراتيجياتهم ورؤاهم ومتطلبات المهام الفردية. ولذا فإن إتقان الشــفرة يعتبر الأســاس الذي ترتكز عليه القيادة الفعالة.

شفرة القيادة:

الوقت والتركيز والذات

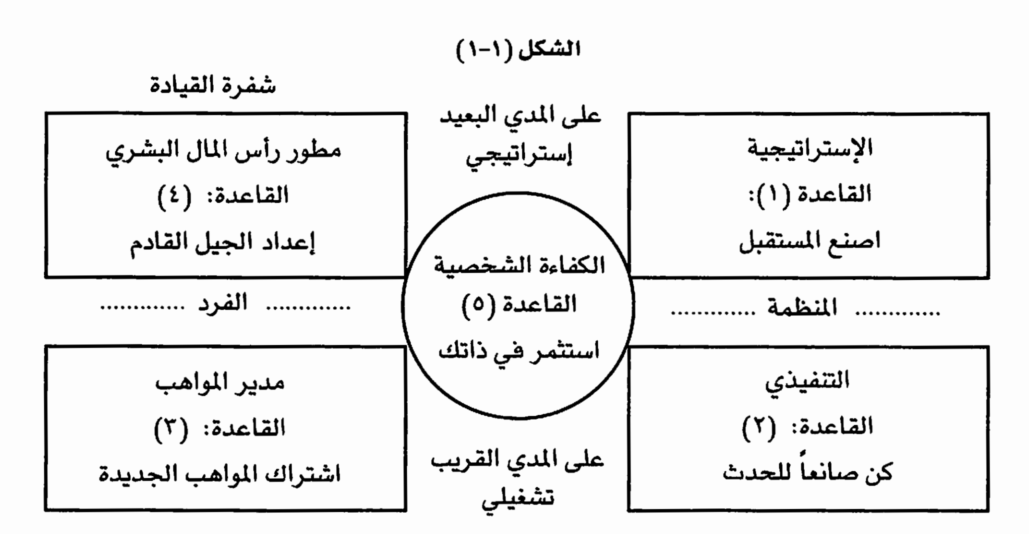
اســتناداً للملاحظات والمدخلات التي جمعناها من القادة المفكرين فإننا نقترح بأن خريطة شــفرة القيادة تمثل بُعدين هما: الوقت والاهتمــام، ويدعمهما القوة الفردية للقائــد. ولكن لماذا الوقت؟ ذلك لأن القادة الفاعلين قادرون على التفكير والعمل على المدى القصير والبعيد على الســواء، فهم يضعون تصوراً للمســتقبل ويحددون السياق الذي يضمن نجاح المنظمة والموظفين. هذا التصور - وبحســب الحاجة - قد يشــكل رؤيــة القائــد أو توجهه أو غايته أو إســتراتيجيته أو هدفه أو خطتــه. وفي كل هذه الحــالات يبني القــادة تصوراً معقولاً ذا مصداقية تجاه المســتقبل لكل من يرغب في الاســتثمار في المنظمة ســواء كان اســتثماراً اقتصادياً أو فكرياً أو مادياً أو عاطفياً، ابتداء بالأســواق المالية ومروراً بأصحاب المصالــح والعملاء والموظفين. هؤلاء القادة يربطون بين المستقبل والحاضر من خلال جعل الطموحات أفعالاً ملموسة.

ماذا نعنــي بالاهتمام؟ يحدد القادة الفاعلون اللحظــة التي يجب أن يكون تركيزهم منصبــاً على بنــاء المنظمة وإمكاناتها أو على الأفراد وقدراتهم أو على الاثنين معاً. كما أن القــادة يركزون في بعض الأحيان على المواهب الفردية ويحيطون أنفســهم بالأفراد الموهوبين. إلا أن الفريق الموهوب لا يمكنه دوماً هزيمة الفريق صاحب الأداء المرتفع، وهو ما يؤكد على حاجة القادة لمزج المواهب الفردية بالإمكانات المتاحة للمنظمة الناجحة.

وفيما يخص الــذات، فإنه يتعين على القادة أن يكونوا نموذجاً لما يريدون أن يتقنه الآخرون، فقيادة الآخرين تنطلق بالأســاس من الذات. فالأفراد الذين لديهم القدرة على التحكم في أنفســهم يكونون أقدر على قيادة الآخرين. وهناك سلسلة طويلة من متطلبات القيادة الشخصية والتي نطلق عليها البراعة الشخصية لأن القائد بحاجة لأن تكون لديه درجة عالية من الكفاءة في الجوانب الشخصية، فبدون البراعة الشخصية لن يمكن أن تكون الأبعاد الأخرى في حالة توازن. وتمثل السلوكيات المصطنعة صعوبة شديدة بالنسبة لمن يفتقرون لقوة الشخصية والانتباه والتركيز.

وفــي محاولة منا لتكوين رؤية مفيدة قمنا بتحديــد بُعدين هما: الوقت والتركيز، ووضعنا ما أســميناه البراعة الشــخصية (ضبط النفس) في المركز كداعم أساســي للبعدين. ويوضح الشكل رقم ١-١ تركيب شفرة القيادة كما يحدد قواعدها الخمس.

الشكل (١-١)



القاعدة الأولى: اصنع المستقبل. تتجسد هذه القاعدة في البعد الإستراتيجي للقائد. فالإستراتيجيون هم الأقدر على الاجابة عن السؤال: «إلى أين نتجه؟» ومتأكدين من أن توجههم مفهوم من قبل المحيطين بهم، فهم لا يضعون تصورات للمستقبل فحسب بل هم الذين يصنعونه. وبصفتهم عمليين ويركزين على المستقبل فهم يتمتعون بالقدرة على معرفة الاتجاه الذي يجب أن تسير نحوه المنظمة حتى تحقق النجاح، ولذا فهم يختبرون صحة هذه الأفكار قياساً على الموارد المتاحة (المال والموظفون والإمكانيات التنظيمية)، ويتعاونون مع غيرهم بهدف معرفة السبيل للخروج بالمنظمة من الوضع الراهن إلى المستقبل المنشود. ولدى «الإستراتيجيون» رؤية تجاه المستقبل وقدرة على وضع منظمتهم في مكان يؤهلها لصناعة المستقبل والتعامل معه. قواعد الإدارة في نظر الإستراتيجيين تنطوي على إيجاد وتحديد المبادئ الخاصة بما يمكن حدوثه.

القاعدة الثانية: كن صانعاً للحدث. اجعل ما تعرفه هو ما تفعله. فالبعد «التنفيذي» للقائد يركز على السؤال: «كيف لنا أن نتأكد من تحقيقنا للهدف الذي نصبو إليه؟» فالقادة التنفيذيون هم من يترجمون الإستراتيجيات إلى أفعال، وهم من يعرفون كيفية إحداث التغيير، وتحديد المسئوليات، واتخاذ القرارات الرئيسية، ومعرفة من تُسند إليه المهام، والتأكد من أن فرق العمل تعمل بروح الفريق، ويوفون بعهودهم مع أصحاب المصالح. إن القادة التنفيذيين هم من يصنع نظم العمل ويطبقونها لكي يطبقها الآخرون. ولذلك فإن القواعد في نظرهم تدور حول قواعد إنجاز العمل.

القاعدة الثالثة: أشرك المواهب الجديدة في العمل. القادة الذين يتوخون الأمثل يجيبون بذلك على السؤال: «من سيرافقنا في رحلة عملنا ؟» فمدير الموهبة يعرف كيفية تحديد الموهبة وصناعتها وإشراكها في العمل للحصول على نتائج سريعة. ويحدد مدير الموهبة المهارات المطلوبة ويجذب الموهبة لمنظمته ويعمل على تطوير أداء الموظفين وإشراكهم في العمل ويحرص على أن الموظفين يبذلون أقصى جهودهم. كما أن المدير الموهوب يبث في الموظفين روح الولاء الشخصي والمهني والتنظيمي. ومن ثم فإن القواعد بالنسبة لمدير الموهبة تتركز حول المبادرات التي تساعد الموظفين على تطوير أنفسهم لتحقيق مصلحة المنظمة.

القاعدة الرابعة: إعداد الجيل القادم. يُقدم القادة مطورو رأس المال البشري جواباً على التساؤل التالي: «من سيبقى في المنظمة ويحافظ عليها للجيل القادم؟» إن مديري الموهبة هم من يضمنون تحقيق النتائج على المدى القصير اعتماداً على الموظفين، في حين أن مطوري رأس المال البشري يضمنون أن المنظمة ستتوفر لديها تلك الكفاءات اللازمة لتحقيق نجاحات إستراتيجية مستقبلية على المدى البعيد. فكما يستثمر الزوج الصالح في أبنائه من خلال مساعدتهم على تحقيق النجاح فإن مطوري رأس المال البشري يساعدون قادة المستقبل أن يكونوا قادة ناجحين، فهم يضعون خطة عمل تتمحور حول موهبة المستقبل ويعرفون كيفية تطوير هذه الموهبة كما يساعدون الموظفين على استشراف مساراتهم الوظيفية داخل الشركة. كما يضمن مطورو رأس المال البشري أن المنظمة ستتجاوز حياة الأفراد. ذلك بالإضافة إلى أنهم يؤسسون قواعد تضمن بناء جيل الموهبة القادم.

ولقد اكتشفنا في عملنا هذا أن معظم الأفراد لديهم ميول لأحد هذه الأدوار الأربعة السابقة. والبعض يستمتع بالعيش في عالم الإستراتيجية المستقبلية المجردة؛ بينما يميل البعض للعيش في المجال العملي الجاد؛ في حين يشعر آخرون بارتياح تجاه الإطار الاجتماعي اللازم للموهبة؛ وآخرون بارعين في تطوير موهبة المستقبل. كما اكتشفنا أيضاً أن القادة مثلما ينقلون المنظمة إلى أدوار أكثر رشداً فهم بحاجة للخروج من حيز الميول الشخصية إلى إتقان القواعد بنجاح ليتمكنوا من لعب الأدوار الأربعة جميعها. ومن ثم فإن هذا الكتاب يقدم نماذج عملية محددة يمكن للقادة إتقانها في كل دور من الأدوار الأربعة، حتى وإن لم يأتِ الدور بشكل طبيعي فإنه يظل بإمكانهم تعلمه.

القاعدة الخامسة: استثمر في ذاتك. تأتي البراعة الشخصية - بمعناها الحرفي والمجازي - في قلب شفرة القيادة. فالقادة الفاعلون لا يمكن أن يكون دورهم مقتصراً

علـــى ما يعرفونه وما يقومون به فقط، بل إن حجم إنجازهم مع آخرين أو من خلالهم مرتبط بكينونتهم البشـــرية. وللتفريق بين ما يقوم به الشخص (حتى ولو أداه بتميز) وبين كينونة هذا الشـــخص، ولنتأمل الفقرة التالية مـــن كلام ماثيو ريكارد Matthieu Ricard في كتابه السعادة حيث يقول:

يتمتع أولئك الأشـــخاص المدهشـــون الذين عبرت معهم دروباً كثيرة بميول خاصة. فكـــم تمنيت أن أعزف على آلة البيانو مثل جلين جـــلاود Glenn Gloud، أو أن ألعب الشطرنج مثل بوبي فيشر Bobby Fischer، أو أن تكون لي نفس الموهبة الشعرية التي تمتـــع بها بودلير Baudelaire ولكنني لم أشـــعر بأني ملهـــم بالدرجة الكافية لأصبح مثلهم على الجانب الإنســـاني. وعلى الرغم من مميزاتهم الفنية والعلمية والفكرية إلا أن الأمر مختلف عند الحديث عن الإيثار والانفتاح على العالم والإصرار والاســـتمتاع بمباهـــج الحيـــاة حيث كانت قدراتهم مثل الكثيرين منـــا لا أكثر ولا أقل ... فقد كنت ملهماً بسبب قراءاتي لشخصيات لامعة ومؤثرة مثل: مارتن لوثر كنج Martin Luther King وغاندي Ghandi اللذان اســـتطاعا من خلال خصائصهم الإنســـانية أن يكونوا مصدر إلهام للآخرين لتغيير طريقتهم في الحياة.(٥)

القادة هم في حالة تعلم مستمر: فهم يتعلمون من نجاحاتهم وإخفاقاتهم ومهامهم، كما يتعلمون من الكتب والحلقات الدراســـية ومن الموظفين ومن الحياة نفســـها. ومن منطلق شغفهم وتحمسهم لمعتقداتهم واهتماماتهم فهم يبذلون جهداً ضخماً في سبيل مـــا يعتبرونه مهماً لهم. كمـــا أن القادة الفاعلين يبعثون في نفوس الآخرين روح الولاء لأنهم أنفسهم يتصرفون بنزاهة وثقة. ولكونهم حازمين ومتقدي الحماس فهم قادرون على اتخاذ خطوات جريئة وشـــجاعة. ولثقتهم فـــي قدرتهم على التعامل مع المواقف المختلفـــة فور ظهورها فإن لديهم القدرة على تحمل ملابســـاتها. ولنا في وينســـتون تشرشل Winston Churchill أو نلسون مانديلا Nelson Mandela أو أونج سان سو كـــي Aung San Suu Kye أمثلة في الجلد والثبات في وجه أخطار محدقة أو كوارث محتملة. إن القادة الذين يظهرون كفاءة شخصية إنما يتبعون قواعد تدور حول تطوير البصيرة الشخصية ودعمها ومن ثم فهم يضعون نموذجاً للتغيير الذي يريدون أن يروه في الآخرين.

في غضون السنوات القليلة الماضية عملنا على قواعد القيادة الخمسة هذه، ولذلك يمكننا أن نطرح بعض الملاحظات.

- يجب على جميع القادة التفوق في تحقيق البراعة الشخصية، فبدون وجود أساس يتمثل في الثقة والمصداقية لن يكون لك الحق في مطالبة الآخرين باتباعك. وفي حين أن الأفراد قد يكون لهم أساليب مختلفة (انطوائي مقابل انبساطي، حدسي مقابل معنوي، ... إلخ) فإنه يجب أن تتوافر في كل قائد كفاءة شخصية تمكنه من جذب أنصار له.
- يجــب أن يتمتع أي قائد بمصدر قوة بــارز. فمعظم القادة الناجحين يبرعون في واحــد مــن هذه الأدوار الأربعة على الأقل. معظم القــادة لديهم ميول لأحد هذه الأدوار دون غيرها. وهذه هي مصدر القوة التي يتمتع بها القادة.
- يجب أن يحقق جميع القادة مســتوى متوسط على الأقل في أدوار القيادة "الأكثر ضعفاً".
- كلما ارتقى القائد إلى مناصب أعلى داخل المنظمة، كلما كان بحاجة لتطوير درجة تفوقه ليشمل أكثر من دور من الأدوار الأربعة.

شفرة القيادة: اجعلها واقعك وواقع منظمتك:

إذا كانــت لديــك الرغبة في أن تكون قائداً أفضل أو أن تهيئ لنفســك قيادة أكثر فاعليــة داخل منظمتك فإنك بحاجة لتعلم هذه القواعــد الخمس للقيادة. وبصفتك قائداً بمفردك فإن بعض هذه القواعد ســيأتي بشــكل طبيعــي؛ إلا أن البعض الآخر يتوجب عليك تعلمه. حيث سيبدو الأسلوب القيادي لكل فرد مختلفاً بعض الشيء نظراً لاختلاف شــخصية كل فرد والظروف الخارجية كذلك (كالمكانــة والدرجة الوظيفية والتخصص وثقافة الشركة) والتي تقضي بأنه يتعين على كل قائد إتقان هذه القواعد الأساســية. وبدون امتلاك القائد لهذه القواعد فلن يكــون لديه أو لدى الإدارة العليا القدرة على الاستثمار في قادة المستقبل لأنهم لن يستطيعوا معرفة ما يبحثون عنه.

ربما تتبادر إلى ذهنك تساؤلات مثل: أي القواعد الخمس يأتي بشكل طبيعي أكثر من غيره، ومع أي من هذه القواعد تســتمتع بقضــاء وقتك؟ وأي الأعمال تبدو أكثر سهولة؟ وأي الأعمال تبعث فيك قدراً أكبر من النشاط والحيوية؟ إن معرفة توجهاتك وميولك تمكنك من تطوير قدرة قيادية تحمل طابعك الخاص، وتركز انتباهك على ما يتعين عليك تعلمه حتى تصبح قائداً فعالاً. فإذا كانت القدرة الإستراتيجية قوية فإنك ربمــا تحتاج أن تولي اهتماماً خاصاً بالقواعد الأخرى اللازمة لإدارة الموهبة وعملية

التنفيذ وتطوير رأس المال البشـــري. وتستطيع من خلال التمرين الشخصي البسيط (التقييم رقم ١-١) التعرف على شـــفرة القيادة الخاصـــة بل وتحديد ميولك. ولكي تكون أكثر إلماماً بالموضوع فإنه ربما يتعين عليك الحصول على تغذية اســترجاعية مــن الآخرين لتعرف كيــف ينظرون إليك لتقارن نفســك بالدرجات التي يســجلها الآخرون.

التقييم رقم ١-١

التقييم الشامل لشفرة القيادة:

مــن بين الحقول الأربعة الأولى لشــفرة القيادة قم بتحديــد أيها حصل على أعلى معدل، ويعتبر هذا الحقل هو مجال قوتك في شفرة القيادة.

إذا حصلــت على ٣ درجات أو أقل في أي مــن العناصر المدرجة في حقل البراعة الشخصية فعليك تحديد الطريقة التي يمكنك من خلالها بناء جوانب الكفاءة في هذا المجال بحيث تضمن الفاعلية المستدامة للقيادة.

المقياس: ١= منخفض ١٠= مرتفع

البعد الإستراتيجي										
لدي وجهة نظر تجاه المستقبل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
لدى وجهة نظر إستراتيجية ترتكز على العميل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
استنتجت منظمتي تطوير الإستراتيجية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أوجدت توجهاً إستراتيجياً في منظمتي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	إجمالي الدرجات ----- ÷ ٤= --------									

البعد التنفيذي										
أستطيع إحداث تغيير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أتبع خطوات اتخاذ القرار	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أضمن تحمل المسؤولية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أبني فرق عمل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أضمن تحقيق الكفاءة التقنية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	إجمالي الدرجات ----- ÷ ٥= --------									
مدير المواهب										
أتواصل بصورة فعالة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أُحدث توجهاً متحيزاً للمنظمة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أقوي جوانب الكفاءة في منظمتي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أعزز الموارد للوفاء بالمتطلبات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

أعمل على إيجاد بيئة عمل إيجابية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	إجمالي الدرجات ----- ÷ ٥= --------									
مطور رأس المال البشري										
أرسم خريطة لرأس المال البشري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أربط بين الموظف وهوية المنظمة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أساعد الأفراد على إدارة مساراتهم الوظيفية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أكتشــف مواهب الجيــل القــادم وأعمل على تطويرها	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أشــجع بناء الشــبكات الاجتماعية والعلاقات داخل المنظمة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	إجمالي الدرجات ----- ÷ ٥= --------									

البراعة الشخصية										
أمارس تفكيراً واضحاً	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أعرف نفسي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أتحمل الضغط	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أتبنى قدرة على التعلم السريع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أتبنى نموذجاً للشخصية المميزة والنزيهة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أعتني بنفسي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أتمتع بطاقة عالية وشغف شخصي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	إجمالي الدرجات ----- ÷ ٧= --------									

وعلى مستوى الشركة فقد استخدمنا نموذج شفرة القيادة لمعرفة ما إذا كانت المنظمة لديها النموذج الأمثل للكفاءة. وكنا في أغلب الأحيان عندما نعرض جوانب الكفاءة في الشركة التي تتراوح ما بين السبعة إلى الاثني عشر عنصراً على القواعد الخمس نكتشف بأن النموذج غير متوازن. شركة واحدة حددت اثني عشر عنصراً للكفاءة التي أرادت من قادتها إظهارها ثم أوجدت برنامج القيادة ٣٦٠ درجة وقامت بوضع أنظمة التدريب والمكافآت بهدف تشجيع هذه الجوانب الإثني عشر للكفاءة. وعندما قارنا صور الكفاءة هذه بالقواعد الخمس وجدنا أن أحد عشر من واقع اثني

عشر عنصراً تتعلق بالبراعة الشخصية. ومن ثم فإن هذه الشركة تعاني من خلل كبير في أســس نموذج القيادة. وحتى إن برع قادتها في إتقان جوانب الكفاءة المقترحة فلن يبرعوا بنفس الدرجة في كافة القواعد الأخرى. وعلى الرغم من أن الشركة كانت تنهل مــن نفس المعــين إلا أن الغريب في الأمر أن أداءها لم يكن جيداً. والتمرين البســيط الذي يمكــن تطبيقه على المنظمة هو أن تقارن نموذج كفــاءة المنظمة لديك بالقواعد الخمــس المقترحة. فهل ترى إذاً أنك بحاجة إلى القادة ذوي الفاعلية في كافة الأدوار الخمسة؟

إن الهدف من هذا الكتاب هو بناء تصور عما نعرفه عن قواعد القيادة حتى يتسنى لنــا أن نفهــم واقعنا لكي نعد قادة أفضل، فالقيادة يمكــن تطويرها من خلال التعليم والخبرة والإرشاد والتدريب وإسناد المهام وتعليم القادة لنظرائهم، وهذا يعني أنه ليس هناك عصا ســحرية. ولكن الأمر الأساســي هو معرفة أي من الأدوار القيادية يحتاج إلى التطوير لكي يتم العمل عليه. ومن خلال تحديد القواعد الأساسية للقيادة يمكنك التحقق من أسلوبك القيادي وتنظيم جهود تطوير القيادة الفعالة لبناء قادة المستقبل.

إذا كانــت لديك الرغبة فــي أن تكون قائداً أفضل أو أن تبنــي قيادة أكثر فاعلية داخــل منظمتك فإنك بحاجة لأن تتقن هذه القواعد. بعض هذه الخصائص ســيظهر بصورة طبيعية أما بعضها الآخر فيجب تعلمه. حيث ســيبدو الأســلوب القيادي لكل فرد مختلفاً بعض الشــيء نظراً لاختلاف شخصية كل فرد والظروف الخارجية كذلك (كالمكانة والدرجة الوظيفية والتخصص وثقافة الشــركة) والتي تقضي بأنه يتعين على كل قائد إتقان هذه الأســس. وبدون امتلاك المرء لهذه القواعد فلن يكون لديه القدرة على القيادة ولن يســتطيع القادة الاستثمار في قادة المستقبل لأنهم لن يكونوا قادرين على تحديد ما يبحثون عنه.

قم بزيارة هذا الموقع www.leadershipcodebook.com لمشــاهدة حلقة دراسية مصورة قصيرة لديف يورش Dave Ulrich حيث ستســاعدك في تفســير نتائج أداة التقييم الذاتي لشــفرة القيادة في التقييم رقم ١-١. كما أنه ســيقدم أيضاً مجموعة مختارة من أدوات شــفرة القيادة والتي تشمل تقييماً مفصلاً لشفرة القيادة في نماذج التقييم الذاتي وبرنامج القيادة ٣٦٠.

الفصل الثاني

القاعدة الأولى: اصنع المستقبل

كن إستراتيجياً حتى تصنع المستقبل:

١- كن حريصاً على تعلم وتطوير وجهة نظر تجاه مستقبلك.

٢- شجع المنظمة على استقطاب ذوي المعرفة العملية إلى المنظمة.

٣- جمِّع أطراف المنظمة - فالمعرفة ليست كافية عند كل شخص.

٤- أسِّس إستراتيجية ثابتة داخل المنظمة.

الإستراتيجية هي أن يكون لديك تصور واضح للهدف الذي تسعى لتحقيقه. هذا الهدف الإستراتيجي قد يكون الحفاظ على بيئة عمل قوية تدر الأرباح (انظر في هذا المقام نموذج جامعة هارفارد أو بي إم دبليو BMW)؛ أو تحقيق معدلات عالية من المنتجات والخدمات الجديدة التي تطرحها في الأسواق (كم عدد الأعمال والمنتجات التي انطلقت من موقع جوجل Google)؟؛ أو تطوير مجموعة من القدرات داخل المنظمة بحيث يعجز المنافسون عن محاكاة المنظمة (انظر الاختيار الموفق للقدرات التي كانت وراء ملاهي ديزني Disney في العالم). فربما تختلف اللغة والمهمة والرؤية والأهداف والإستراتيجيات والغايات والنتائج والقيم وهلم جرا، إلا أن مقصد أي قائد هو إيجاد مستقبل يكون أكثر جاذبية من الوقت الحالي عبر الاستحواذ على وضع إستراتيجي لا يمكن المساس به.

يجمع المسئولون الإستراتيجيون بين الرؤية والتحليل، فهم يضعون تصوراً للوضع المستقبلي لخلق فرص جيدة أو الاستغلال لفرص قائمة. حيث يقوم الإستراتيجيون بتحليل دقيق للجوانب المالية والتنظيمية والعملاء والتقنية بهدف تعبيد الطريق للوصول للوضع المستقبلي. ولكي تكون قائداً إستراتيجياً تحليلياً صاحب رؤية فإنه يتعين أن تفهم وبوضوح الكفاءات الأساسية الموجودة في المنظمة (المهارات الفنية كتصنيع مواد لاصقة أو محركات حديثة أو الدعم اللوجستي الحديث أو التصميمات المهمة للعملاء)، وتفهم القدرات التنظيمية (مثل ثقافة الشركة أو طرق إنجاز مهام

العمل أو التعاون مع شركات عبر الحدود وإدارة الموهبة أو معرفة كيفية دفع منتجات جديدة إلى السوق بشكل أسرع)، وتفهم الموارد المالية والتقنية. ويميز المسئولون الإستراتيجيون أنفسهم عن الآخرين من خلال جعل منظماتهم تستخدم جوانب قوتها بطرق غير مسبوقة.

إذا كنت ترغب في أن تكون إستراتيجيا جيداً فإنك بحاجة لتجنب الوقوع في الأخطاء الشائعة لوضع الإستراتيجيات:

- لا تترك الإستراتيجية لتصبح مجرد مجموعة من الأماني المستقبلية الطموحة دون تفاصيل لتحقيق أفكارك. فالرسالة والرؤية التي ليس لها أصل في الواقع تؤدي إلى السخرية من القادة وليس الثقة فيهم. لقد قضت إحدى فرق القيادة الضالعة التي كنا على معرفة بها شهوراً في تحديد مهمتها ورؤيتها وقيمها وغيرها من الأمور الجوهرية. وعندما أرسلوا خططهم الإستراتيجية هذه على أقراص فيديو رقمي DVD لأكثر من خمسين ألف موظف كانوا يعتقدون أنهم سيستقبلونها باستحسان إلا أنهم وجدوا أنها حفظت على الأرفف. لقد قرأ الموظفون الجانب البلاغي فقط ولم يدركوا الجانب التطبيقي.
- لا تفترض بأن مجرد تحليل الوضع الراهن والتنبؤ من خلاله بالمستقبل هو ما نطلق عليه إستراتيجية. فالصفحات التي يكتبها المحللون حول التخطيط والنتائج المالية وعن الاتجاهات الحالية والمستقبلية للعملاء والموظفين وعن التقنية وعمليات التصنيع قد تنم عن افتقار إلى إستراتيجية حقيقية. لقد عملنا مع فريق متمرس حيث ظل لمدة يومين كاملين يدرس البيانات المالية وبعدها قام بدراسة قاعدة البيانات الموسعة للعملاء وفي اليوم الثالث وجهنا له هذا السؤال البسيط: «ما هي إستراتيجيتكم؟ لتكن الإجابة في عشرين كلمة أو أقل» ولم تكن الإجابات المختلفة لكل عضو من أعضاء الفريق عن السؤال البسيط حول توجهاتهم المستقبلية تثير دهشتنا، لأن تحليلهم لم يسهم في وضع تصور مستقبلي مشترك.
- لا تقتفي أثر القادة فحسب، بل حاول أن تتجاوزهم لمنصب أفضل في مجال تخصصك. كما أن المقارنة المرجعية تعد أمراً مفيداً في تعلم أفضل الطرق لأداء المهام – ومن ثم تؤديها بصورة أفضل أو بشكل مختلف.
- لا تجعل نجاحات الماضي تُملي عليك الخيارات الإستراتيجية المستقبلية؛ فقد تخفق

نجاحات الماضي في التنبؤ بالمستقبل إلى أقصى ما يمكن تخيله. كما أن مسئولية النجاح قد تدفعك لتصحيح الأوضاع، وهو ما سيمنحك الثقة فيما تقوم به، إلا أنه قد يحول بين ما تريد القيام به فعلاً. فالساسة الماهرون في الدعاية التلفزيونية والإعلامية كان لزاماً عليهم أن يعرفوا (وغالباً عبر تجربة سيئة) أن الإنترنت يغير قواعد اللعبة ومن ثم يتطلب الإتيان بشيء جديد.

• لا تركز فقط على التحسينات البسيطة التي يبدو لك أنها تجنبك المخاطرة ولكن ركز على تلك التي أخفقت في إعادة تعريف عملائك أو منتجاتك أو صناعتك عندما تتغير من حولك. فالإستراتيجية تتطلب في بعض الأحيان تفكيراً جريئاً وإبداعيا، بمعنى أن تحاول التنبؤ بمشاكل العملاء حتى قبل أن يشعر بها العملاء أنفسهم. وقد طلب عدد قليل من العملاء من خلال البحث التسويقي أن يكون لديهم نظام مرتبط بالأقمار الصناعية لتحديد الخرائط لكي يستطيعوا من خلاله تحديد مواقع منازلهم ومعرفة وجهتهم. ومن ثم فقد وجد المبدعون في موقع جوجل الفرصة السانحة للاستفادة من جوجل إيرث Google Earth والبرامج الأخرى التي انبثقت تباعاً عنه.

• كن حذراً من التوسع الإستراتيجي حيث تقطع على نفسك عهوداً عديدة للعديد من أصحاب المصالح، فلن تستطيع الوفاء بها وتكون كمن يكبل نفسه بالوعود. لا تحاول أن تكون كل شيء لكل الناس لأنك لن تنجح في أي شيء.

إن اكتشاف هذه الأخطاء ومحاولة تجنب الوقوع فيها ليس أمراً كافياً، فإذا كانت لديك الرغبة في أن تكون إستراتيجياً فإن القاعدة الأساسية هي أن تكون واضحاً بالنسبة للهدف الذي تسعى لتحقيقه. وتحقيق هذا الوضوح إنما يأتي عندما تتقن المبادئ الإستراتيجية الأربعة، فهي تحول الافتراضات والمعتقدات إلى قناعات والتزامات. إن إتقان هذه المبادئ الإستراتيجية الأربعة سيساعدك على وضوح ما أنت ذاهب إليه.

احرص على تطوير وجهة نظرك تجاه مستقبلك:

بوصف جون هوك John Hoke رئيساً لقسم البحث والتطوير بشركة نايك Nike سيكون من اليسير عليه التركيز على أحدث صيحات الموضة في عالم الأزياء. ولكن بدلاً من ذلك حاول هوك استشراف المستقبل الذي ستعمل فيه شركة نايك من عدة أبعاد وذلك بتطوير منتجات لا تستطيع شركة أخرى على منافسته. وكان هوك متعدد

الخبـــرات حيث كان من ناحية عالم أنثروبولوجيا اجتماعية ومن ناحية أخرى مصمماً ومن ناحية ثالثة كان تقنياً، ولقد كان في كل منها تلميذاً، ولذلك فقد تعلم كل شيء عن عقلية الجيل القادم، وعن مستقبل التصميمات المتطورة وعن الإمكانات التي ستقدمها العلوم الحديثة غير المألوفة.

وبصفته إســـتراتيجياً، فقد كان هوك قادراً على استيعاب هذه الحقول الثلاثة والتي قد تبدو مســـتقلة عن بعضها البعض وذلك لخلق فرص ممكنة للتطوير. وفي مثال شيق يُعد أيضـــاً تعبيراً مجازياً للمنهج الذي تبناه هوك فقد أدى ســـعيه الدؤوب وراء الأفكار العلمية الجديدة اكتشـــافه شركة زي كوربوريشـــن Z Corporation، وهي شركة مصنعة لبرامج الحاسب الآلي تستخدم في الطباعة تصميمات الهيدروكربون وليس الورق، إلا أن ذلك كان في التصميمات ثلاثية الأبعاد فقط وذلك لإيجاد مادة ملموســـة بدلاً من مجرد العرض المرئي. ورأى هوك على الفور إمكانية التوجه لتصميم الأحذية بدلاً من خطوط الإنتـــاج الضخمة والمعقدة، إذ بإمكان العميل الحصول على نموذج أولي لقدمه من خلال إجراء مسح عليه ومن ثم تقوم الطابعة بتصميم حذاء بمواصفات خاصة مناسبة للقدم. إن هوك، بوصفه إستراتيجياً، فقد كان يسعى لإعادة تشكيل المستقبل وصياغته.

ولنتناول أحد التحولات الإستراتيجية الأخرى، فهذا نموذج شركة نوكيا Nokia أكبر مصنع لأجهزة الهواتف النقالة في العالم. فعلى الرغم من إنتاجها للهواتف النقالة على مدار العشـــرين سنة الماضية إلا أن المديرين التنفيذيين اكتشفوا أن الإستراتيجية التي تبنوها في تصنيع هذه الأجهزة آخذة في الانحسار، ومن ثم أدركوا أن نوكيا بحاجة لأن تصبح شركة معلوماتية لها تواجد على شبكة الإنترنت وتوفر محتوى لأجهزتها الخلوية بحيث يمكنها التنافس مع غيرها في عالم الإنترنت الناشئ.

وبناءً على هذا التوجه فإن أشـــد منافسي نوكيا ضراوة لن يكونوا من بين الشركات التقليدية العاملة في مجال الاتصالات وإنما من أي مكان داخل العالم الافتراضي حيث يســـتطيع مصممو البرامج الحاســـوبية المهرة الاتصال بها. ومن ثم كان من الضروري أن تكون نوكيا أكثر ذكاءً وسرعة ومرونة وإلماماً بأحدث الابتكارات في مجال التقنيات وخدمة العملاء.

ولذلك طلب المدير التنفيذي أولاي - بيكا كالاسفو Ollie-Pekka Kallasvuo من كافة العاملين بمؤسسة نوكيا إعادة دراسة كل الأدوار وكل العمليات وكل هيكل تنظيمي وكل نظام وكل علاقة وكل افتراض على مستوى الشركاء والمستثمرين والمنتجات وفي

جميع المواقع الجغرافية. وكان محور الطلب هو أن تصبح نوكيا شركة إنترنت، وبفضل تدابير إستراتيجية كهذه اعتُبرت نوكيا واحدة من كبرى الشركات القيادية في العالم.

إذاً ماذا يمكنك فعله لتظل مستشرفاً للمستقبل ومطوراً لوجهة نظر فريدة؟ لابد وأن يكون لديك شعور بإمكانية القيام بذلك وأن تتوصل إلى أفكار جديدة قد تأخذك بعيداً عن دائرة التسليم بالواقع.

• اسأل نفسك دائماً: «ماذا لو ...» وادرس الاحتمالات: فعندما تقرأ رواية أو تذهب لمشاهدة فيلم أو إلى أحد المطاعم أو للتسوق فلتفكر فيما يمكن لهذه التجارب أن تضيف لمنتجك أو للخدمة التي تقدمها. فقد توصلنا، على سبيل المثال، إلى فهم أفضل للتوظيف بنظام الإحالة (ويقصد بها أن يُطلب من الموظف التوصية بتوظيف أحد أصدقائه، حيث تضمن هذه العملية ولاء الموظف) من خلال ملاحظته أننا لا نغير صفوف الانتظار في حالة التسوق عندما يدخل شخص ما في الصف خلفنا، حيث إن اتباع هذا السلوك في التسوق قد يكون له تأثير على ممارسات التوظيف.

• تواصل مع كبار المفكرين ممن قد يكونون في المستقبل عملاء أو مستثمرين أو موظفين أو منافسين: إننا بشكل عام لا نستقي أفكاراً إبداعية ممن تجمعنا بهم روابط وطيدة (صداقات قوية) لأننا في العادة نُصادق أشخاصاً يشتركون معنا في كثير من أفكارنا. فنحن بحاجة لأن تكون لنا العديد من العلاقات غير الرسمية (علاقات عارضة) مع أشخاص يختلفون مع تفكيرنا لأنهم قد يعطوننا رؤى قد لا تستطيع الحصول عليها من مصدر آخر. حاول بناء وتدعيم هذه العلاقات المتنوعة حتى يتسنى لك سلوك طرق جديدة تتكشف بها عالمك.

• اقرأ بتوسع: ذكر أحد القادة التنفيذيين لشركة فورشن Fortune 500 للموظفين أنه كان يقرأ سراً مجلة رولنج ستون Rolling Stone و مجلة بيبول People على الرغم من أنه يعرف أن معظم أقرانه لا يقرأون سوى الكتب الخاصة بمجال الأعمال والمجلات التجارية.

• اجعل التقنية صديقك إن لم تكن كذلك بالفعل: سيكون للتقنية بالغ الأثر على جميع الأعمال التجارية في المستقبل. ولذا يتعين عليك أن تكون تلميذاً جاداً من تلامذة المستقبل وذلك بقراءة الكتب والبحث في مواقع الإنترنت عن التوجهات العالمية

في مجال الاقتصاد والديموغرافيا والسياسة، وفكر في تأثيرها على تخصصك ومنظمتك وموظفيها. في بعض الأحيان يكون من الممتع القيام وببساطة بالبحث في موقع جوجل Google عن مشكلة أو تحد قد يواجهك. ولكن ينبغي عليك أن تعرف ماذا فعله الآخرون وكيف تعاملوا مع المشكلة. لا تستخدم الإنترنت للوصول إلى المعلومة فحسب بل أيضاً لبناء علاقات قد لا تتمكن من بنائها بطريقة أخرى.

- تعلَم كيف تواجه المشاكل التي من المحتمل أن تواجه أفضل عملائك في المستقبل: تصرف وكأنك عميل تستخدم المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة. انظر لنفسك بأعينهم، ولا تكتفي بسؤالهم عما يريدونه ولكن خُض تجربتهم بشكل مباشر.

إنه وعبر قيامك بتلك الأمور السابقة ستكون أكثر استعداداً لتغيير صورة المنظمة وتوسيع نطاق عملها. فقد تمكن قطاع كيتشم Ketchum وهو قطاع داخل شركة أومنيكوم Omnicom أحد أكبر المؤسسات الدولية وأنجحها في مجال العلاقات العامة أن يُشرك ٢٥٠ من كبار قادة هذا القطاع في عملية إعادة تقييم إستراتيجي لهوية المنظمة في عالم الإنترنت الافتراضي الواسع الانتشار. ونتيجة لذلك فقد تمكنت الشركة من إعادة تحديد هويتها وتحولت من «مؤسسة علاقات عامة» إلى «وكالة اتصالات» بهدف توفير وسائل جديدة أفضل للتواصل مع الأشخاص من خارج المربع التقليدي للعلاقات العامة.

ويوضح أحد النماذج الأخرى للتدريب أنه وبدلاً من مجرد النظر للمنظمات العاملة في نفس المجال فإنه بإمكان كبار واضعي الإستراتيجيات دراسة الطرق التي مكَنت المؤسسات العاملة في مجالات مماثلة من تحقيق التميز ومن ثم تحقيق نتائج أفضل. فالعاملون في مجال الفنادق، على سبيل المثال، قد ينظرون للخطوط الجوية وخدمات الأطعمة والحدائق الترفيهية على أنها أنشطة خدمية تُقدم للعملاء ومن ثم يتوصلون لبعض الأفكار الجيدة حول الأنشطة التي يمكن تنفيذها وعن كيفية التأسيس على تلك الاحتمالات.

استقطب أصحاب الخبرات للعمل بالمنظمة:

ما هو الاختبار الحقيقي لإستراتيجيتك؟ الإجابة هي أن الاختبار هو الذي يمكن شركتك من المنافسة على المدى البعيد. فالتنافسية هي أن تقوم بشيء فريد يحظى بتقدير عملائك. وعند تحقق ذلك الأمر تزداد ثقة المستثمرين في مستقبل الشركة ويدرك موظفوك ذلك الترابط بين أعمالهم اليومية وبين توقعات العملاء ويرونه على

المدى البعيد. هذا وتعني التنافسية أيضاً تكوين علاقة مع لاعبين آخرين لديهم القدرة على التأثير في مستقبل الشركة وأعضاء المجتمع وغير ذلك.

كيف تؤثر مشاركة العملاء في إستراتيجيتك؟ أليس لإستراتيجية «اهتمامات العميل» دورٌ في التسويق أو المبيعات؟ الإجابة عن التساؤل الأول تؤكد بأن مشاركة العملاء يصبح لها تأثير على الإستراتيجية إذا كان هناك ارتباط بين احتياجاتهم وخبراتهم وبين ما يتعين على كل فرد في المنظمة القيام به لخدمة هؤلاء العملاء. فالشريحة الذكية التي تسمح للآلة (كالغسالة، أو المجفف، أو الثلاجة) بعمل تشخيص ذاتي للعطل ومن ثم الاتصال بمسئول الصيانة واستدعائه للمنزل لإصلاح العطل فكرة ذكية، في حين أن هذه الفكرة فشلت في وضع إستراتيجية تجارية تسعى لتحقيق رفاهية العميل، ذلك ببساطة أن العملاء يفضلون إشعارهم قبل أن يُفاجئوا بمسئول الصيانة داخل بيوتهم دون سابق إنذار.

ويروي بيو بارنل Beau Parnell مسئول إدارة التطوير حالياً في شركة ميكروسوف Microsoft كيف أصبحت شركة سيسكو Cisco أكثر ارتباطاً بالعملاء خلال فترة عمله بها. ويذكر بارنل أن المدير التنفيذي للشركة جون تشامبرز John Chambers طلب منه وضع إستراتيجية للشركة لوضع برنامج يمنح شهادة "التواصل مع العميل". على أن بيئة العمل في شركة سيسكو لم تكن مناسبة، كما أن تدخلها الفعلي للكشف عن الخلل وإصلاحه كان محدوداً للغاية. ومن ثم بدأ بارنل بجمع كبار القادة المفكرين من أرجاء الشركة ليكونوا الفريق الأول (كما كان يُطلق على المشروع). ولأن هذا البرنامج كان يستهدف مهندسي شركة سيسكو لخدمة العملاء فإن بارنل ورفاقه كانوا يعتقدون بأن الفريق لن يكتمل بدون إشراك عملاء حقيقيين. وعلى الرغم من أن معظم العاملين بالشركة كانوا يعتقدون بأن بارنل قد فقد عقله إلا أنه دعي أشد نقاد شركة سيسكو قسوة للانضمام إلى الفريق، على أن يُطلق عليه اسم "جو Joe"، ومتى تواجد جو في مكان بالقرب من المقر الرئيسي للشركة أعلن الفريق بلهجة تهكمية أن أجراس الخطر تدق لدرجة أن أفضل مهندسي الشركة كانت ترتعد فرائصهم لرؤيته لأنه كان واحداً من كبار المفكرين العاملين في مجال الشبكات وتعقب الأعطال وإصلاحها.

وإليكم القصة كما يرويها بارنل: «أعلن جو موافقته على الانضمام لفريقنا ولازمنا في كل صغيرة وكبيرة. وقام بإجراء معاينة مسبقة للكُتيبات التي تحوي شهادات التدريب، كما اختبر سيناريوهات تعقب الأخطاء وإصلاحها. ولم تمر وثيقة أو عملية دون أن

تحمل ختم الاعتماد منه. وبعد مرور سبعة أشهر استطاع الفريق الأول أن يجعل من عملية (مهندس سيسكو المعتمد لشبكات الإنترنت) عملية ذات نطاق عالمي. وكان يُوصَى بالحصول عليها وتحظى بمصداقية كبيرة. ومنذ ذلك الحين أصبحت عملية المهندس المعتمد لشبكات الإنترنت معياراً عالمياً وكان حملة هذا المؤهل يحصلون على علاوات وظيفية كبيرة.» وعندما اكتملت العملية أسرَّ إلينا جو بأنه كان يعد توصية بأن تقوم الشركة التي يعمل لديها بإسقاط سيسكو من قائمة متعهديها في الوقت الذي كانت سيسكو قد دعته للمشاركة مع الفريق الأول لديها، إلا أنه أصبح معجباً جداً بها.

لقد كان جون تشامبرز راضياً تماماً عن هذا الجهد لدرجة أنه أهدى لكل أعضاء الفريق سترات طياري سلاح القوات البحرية مطرزة بأسماء الفريق. وابتاعت الشركة هي الأخرى سترة لـ جو، ونظراً لسياسة الشركة التي تنص على عدم تقديم هدايا للعملاء فقد اكتفت بوضع السترة في صندوق زجاجي معلق في مقر الشركة. وبعد سنتين وعندما قرر جو الانضمام لشركة سيسكو نظمت الشركة احتفالاً يتم فيه تحطيم هذا الصندوق الزجاجي.

أما العملاء فهم يكونون علاقة مع ما تقدمه الشركة من منتجات وخدمات لأنهم يثمنون هذه الخدمات. وسيكون من الأفضل ترك الإستراتيجية لتكون مجرد ورقة تقييم فصلي في حالة عدم تقبل العملاء، وبصورة حماسية، للمنتجات والخدمات التي ستوفرها الشركة لهم عبر أي من الإستراتيجيات الجديدة. فالعملاء الأوائل هم قادة الفكر الذين يُقتدى بهم. هذا التصور أدى وبصورة كبيرة إلى تغيير القرار الذي اتخذته شركة نوكيا، حيث كان من الضروري ارتباط مستخدمي الويب بتقنية ٣،٠ وبخاصة هواتف الجيل الثالث بالشركة واعتبارها شريكاً مميزاً وذكياً ومتطوراً يهتم بتوفير المحتوى على شبكة الإنترنت، وليس مجرد شركة ذات توجه لإنتاج أجهزة متطورة هندسياً. ومن ثم فإنه ليس مصادفة أن يكون شعار شركة نوكيا هو «التواصل بين الناس».

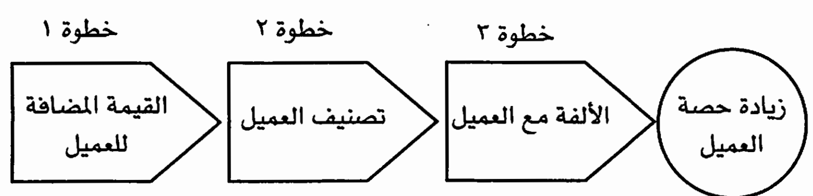
لقد توصل القادة الإستراتيجيون إلى معرفة السبب وراء اختيار العملاء للمنتج في المقام الأول وأيضاً السبب في الإحجام عن استخدامه. ولننظر كيف قامت شركة يونيليفر Unilever بتصميم نماذج صورية للمطابخ إلى أن شهدت إقبال العملاء على استخدام منتجاتها فقررت حينها التوجه مباشرة لمنازل العملاء للتخلص قدر الإمكان من التصميمات المتكلفة في منتجات يونيليفر. كما أكد بل ماريوت Bill Marriott أنه يقرأ جميع استمارات التغذية الراجعة التي ملأها العملاء بهدف الوقوف على ما يتوقعون الحصول عليه في فنادق ماريوت، ومن ثم فقد أتاح المجال لوجهات نظر

العملاء للعب دور في صنع القرار وذلك من خلال نشــر هذه المعلومة في جميع أرجاء المنظمـــة التي تبنت هذا التوجــه. وإضافة إلى ذلك فإن ماريوت يســعى لمعرفة رأي الموظفـين وأفكارهم حول العملاء أيضاً، ولذا نجد أن سلســلة الفنادق تتفهم مطالب العملاء بصورة كبيــرة لدرجة أن أفكار العملاء واهتماماتهم تظل موضع اهتمام حتى مع غياب العملاء أنفسهم.

القــادة الذين يتمحور تركيزهم الإســتراتيجي على العمـــلاء هم في الواقع عملاء متحمسون لمنتجاتهم الخاصة ومن ثم فبإمكانهم أن يخوضوا بأنفسهم تجربة العملاء. أمـا ديفيد موتيــل David Motyl وهو مدير تنفيذي ســابق لشــركة أمتيكو العالمية للأرضيـــات Amtico Internationl Flooring فقــد قام بتركيــب أرضيات من إنتاج الشركة في كل حجرة عاش فيها هو وأسرته لمدة تزيد عن عشرين سنة، وقد بلغ عدد المنازل التي ســكنها خلال هذه الفترة ستة منازل، ولذا فهو يعي جميع المسائل المتعلقة بالتركيب والصيانة من وجهة نظر العميل.

وللوصـــول لطريقة منظمة لفهم العملاء فقد صممنا تمريناً بســيطاً، حيث نطلب أولاً مــن المديريــن تحديد أهم العملاء لديهم، حيث يســتطيع غالبية المديرين تحديد عملائهم القياديين، أولئك الذين يُعتبرون قادة للصناعة والذين يقومون بعمليات شراء كبيــرة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمـــة. بعد ذلك نطلب من القادة توقع الأســباب التي تجعل هؤلاء العملاء يقبلون على شــراء منتجاتهم. وفي أحوال كثيرة نطلب من المديرين تخصيص مائة نقطة وتوزيعها على معايير الشــراء الشــائعة لدى العمـــلاء ومنها: المنتجـــات أو الخدمات، أو العلاقات مع العمـــلاء، أو التكنولوجيا، أو التوزيــع أو إمكانية الحصول على المنتجات، أو الســعر وغيرها مــن المعايير. بعدئذ نتوجه للعملاء بالطلب ذاته حتى نعرف ما إذا كان لدى المديرين نفس معايير الشــراءً التي لدى العملاء. وفي نهاية المطاف نطلب من المديرين إيجاد ســبل لبناء مزيد من الروابط مع العملاء المســتهدفين عبر إشــراك العميل في النقاشـــات التي تدور حول المنتج (كما في شــركة سيسكو)، وفي أعمال الإدارة (حيث تدعو شركة نوكيا عملاءها وبشكل منتظم لأنشطة تدريبية في مجال الإدارة)، أو في صياغة ثقافة الشركة. ومن خلال تحديد العملاء الأساســين، وعبر فهم معايير الشراء لديهم، وإشراكهم في بناء منظمة تقدم خدماتها لهم، تكون الشركات قادرة على تجاوز نطاق تقديم الخدمة إلى التعرف على العملاء الأساســين ومشـــاركتهم (للقيام بهذا التمرين انظر الشكل ٢-١ الخاص بورقة العمل).

الشكل (٢-١): زيادة حصة العميل



وإلى جانب إشراك الإستراتيجيين للعملاء فهم أيضاً يشركون ذوي المصالح المؤثرين على الشركة، ومن المعلوم أنه كلما ازداد حجم الشركة ازداد تأثيرها على العالم، وطالما أن للمستثمرين والمجتمع المحيط بهم اهتماماً بالإستراتيجية التي تتبناها الشركة فسيكون لهم ردود أفعال تجاهها. وحتى تلقى الإستراتيجية دعم المجتمع المالي والأسواق الكبرى من خلال السعر السوقي لأسهم الشركة وغيرها فإنه يتعين أن تؤمن أولاً بإستراتيجية الشركة، حيث يظهر هذا الدعم في الأصول غير الملموسة والتي تحقق الضمانة المستقبلية مثل تحقيق الأهداف الربحية الفصلية والوضوح الإستراتيجي ودعم الإمكانات الفنية الأساسية وبناء القدرات الممكنة للمنظمة.

ويمثل المجتمع أحد أصحاب المصالح الأساسيون ولذلك يتعين على الإستراتيجيين وضعه في بؤرة الاهتمام، وقد اكتشفنا أن المسئولية الاجتماعية المشتركة ترتكز على مجموعة من القيم المسلم بها. فإذا كانت الإستراتيجية التي وضعتها تتطلب عمل الأطفال في أندونيسيا أو تحطيم قمة جبل في دولة نامية منتجة للمعادن أو تسريح ثلثي العمالة في ولاية صغيرة داخل الولايات المتحدة الأمريكية تقوم حياتها الاقتصادية على مصنع واحد أو دفع الموظفين لاتخاذ قرارات غير أخلاقية لتحقيق أهداف غير عقلانية، فعليك أن تعيد النظر. وبعيداً عن القيم فإنه ينبغي أن يكون للمسئولية الاجتماعية المشتركة ارتباط بالتنمية المستدامة والبحث عن سبيل للتقليل من استهلاك الموارد. فقد طلبت شركة وول مارت Wal-Mart من موردي لعب الأطفال لديها تقليل تكلفة التغليف، ومن ثم عملت الشركة جاهدة لإنشاء مبان موفرة للطاقة بحيث تقل نسبة الكربون الناتج عن استخدام الطاقة. وفي فترة من الفترات كان ٣٥ ٪ من موظفي شركة آي بي إم IPM يباشرون عملهم من خارج الشركة مما يقلل من نسبة إشغال المكاتب ويوفر الوقت الذي يقودون فيه سياراتهم من وإلى العمل. وتركز المسئولية الاجتماعية كذلك على الأعمال الخيرية كالمنح التي تقدمها المنظمات للمحيط الذي تعمل فيه من خلال التبرعات المالية، وكذلك من خلال تشجيع الموظفين

علـى تخصيص وقـت للأعمال الخيرية. ففـي عالم يكتظ بنشـطاء تدعمهم طفرة اتصالات هائلة يكون من المتوقع المعرفة الفورية لكل أنشطة الشركات. أما مؤسسات مثل متسوبيشـي Mitsubishi ودوبونت DuPont فقـد قامت بتعيين موظفين معنيين بالتنمية المستدامة لمراقبة أداء الشركات في بيئة العمل.

تفعيل المنظمة - ليس هناك من لديه المعرفة الكافية:

بدلاً من العمل بنفسـك أو مع مجموعة صغيرة ومحدودة من المستشـارين أو حتى العملاء الموثوق بهم فإنك بحاجة لإشراك آخرين داخل المنظمة في تطوير إستراتيجيتك. أتدري ما السبب؟ ذلك أن لكل عضو في المنظمة وجهة نظر تستحق السماع حول كيفية عمل الإستراتيجية داخل المنظمة، كما ينبغي أن يكون لكل منهم وجهة نظر حول كيفية تأثير الإسـتراتيجية في العميل. إن البحث الذي يدور حول الأفراد ذوي المهن الحرة أمر غير بديهي، فهم يعملون لسـاعات أطول ولكنهم أكثر اسـتمتاعاً بوظائفهم. تُرى لماذا؟ لأنهم يدركون تأثير العمل على مشاريعهم. وكلما زاد عدد الأشخاص المشتركين في النقاشـات التي تدور حول الإسـتراتيجية كانوا أكثر قابلية للانخراط في تحديد وتوصيل الإستراتيجية للآخرين.

في شـركة ول-مارت، على سبيل المثال، استضافتنا المساعدة الإدارية اللبقة والتي تأكدت بنفسها من التنسيق الجيد لزيارتنا. وعندما سألناها عن الطريقة التي جعلتها تتقبـل العمل في ول-مارت أجابت بأنها كانـت أفضل وظيفة يمكن لأحد أن يتخيلها. وعندما سـألناها عن السـبب أخبرتنا بأنها صنعت فارقاً بعملها في الشـركة والتي سـرعان ما حققت أرباحاً بلغت ٥٠٠ بليـون دولار. فقد وجدت أن الخبز الذي كانت تبيعه شـركة ول-مارت في السـابق لا يحقق المعايير التي شعرت بضرورة توفرها فيه كعميلة. ومن ثم قابلت الشـخص المسـئول عن توريد الخبز للشركة حيث استمع إلى أفكارها وطلب منها مناقشـتها مع مُوَرد الخبز الذي اسـتمع بـدوره لوجهة نظرها. وبفضل هذه الأفكار تحسـن مسـتوى الخبز الذي تبيعه شـركة ول-مارت. كما أنها ذكرت كذلك بأنه كان لديها أفكار أخرى سـارعت بمشـاركتها مع آخرين في الشركة التي شجعت مثل هذا النوع من المشاركات في المنتجات والخدمات التي تقدمها.

ولقد عملت نوكيا على أن تكون عملية وضع الإستراتيجية عملية مفتوحة للمشاركة وشـفافة قدر الإمكان. حيث عقد قادتها بمسـاعدة موظفيها لقاءات موسعة أطلقت عليهـا اسـم كافز cafes فـي كل المناطق التي تعمل الشـركة بها فـي مختلف أرجاء

العالم وكان ذلك خلال عملية تطويرهم لإستراتيجية الشركة. وكان نهجها الإبداعي الآخر الذي تبنته هو بناء إجراء للتأييد الداخلي، بحيث يتم تبادل المعلومات علانية، ويتم في هذه العملية تقسيم المشاركين، وكذا المديرون التنفيذيون في أحيان كثيرة، إلى مجموعات بحيث يتعين عليهم الدفاع عن اتجاه محدد لنمو الشركة. وفي هذه المجموعات لا ينصرف اهتمام القادة للبحث عن الإجابة الصحيحة فهم مطالبون فقط بدعم موقف إستراتيجي للشركة. وبمجرد أن تنتهي كل مجموعة من صياغة إستراتيجية ملزمة لها إلى جانب صياغتها لمقتضيات هذه الإستراتيجية وفقاً لمجموعة البيانات نفسها فإنها تعقد اجتماعاً تحدد فيه أفضل الخيارات الإستراتيجية.

الجدول (٢-١)

التقويم الزمني الخاص بوضع الإستراتيجيات	
الشهر	الأنشطة
يناير	انعقاد لقاء يجمع بين نسبة تتراوح من ٢ إلى ٣٪ من قيادات الشركة حيث يتم طرح توجه الشركة في لقاء يستمر لثلاثة أيام تقضي كل وحدة إدارية (سواء كانت الخاصة بالمنتج أو الموقع الجغرافي أو الوظيفة) يوماً لمناقشة مدى تأثر الشركة بأجندتها السنوية.
فبراير	تحديد معايير المكافأة وفقاً لتوجهها الرئيسي
مارس	تحديد الموظفين المرشحين لتطوير إستراتيجية الشركة وفقاً لتوجهها السنوي
إبريل - مايو	استعراض الإستراتيجيات الرئيسية بهدف مراجعة الخطط السنوية لكل قسم وتشمل: تحديات الشركة في ظل المتطلبات المالية ومتطلبات الموهبة والتكنولوجيا
يونية	تقييم كل موظف بناء على مستوى أدائه وتخصيص الأسهم لكل منهم وفقاً لمعدل الأداء
يولية	تخطيط إستراتيجية الشركة للعام المقبل
أغسطس	عرض الخطة السنوية السابقة على مجلس الإدارة، وعرض الخطة الحالية ومناقشة أولية لمحور العام القادم

سبتمبر – أكتوبر	وضع خطط تشغيل: تحديث الأهداف وتنفيذ مبادرات الشركة ومراجعة المتطلبات المالية والموهبة
نوفمبر	متابعة الخطط الموضوعة للعام المنصرم، واستخلاص المعلومات بشأن الخطط الناجحة وغير الناجحة
ديسمبر	الإعداد للعام المقبل

ويرى الموظفون أن وجود حوكمة للشـــركة واضحة يساعد في تحديد كيفية تطبيق الإســـتراتيجية. فالشـــركة لديها تقويم منتظم للإســـتراتيجية يمكن التنبؤ به ومن ثم يســـتطيع الموظفون توقع تفعيل الإستراتيجية داخل المنظمة، ولذا فهم يستطيعون ربط جميع جوانب الإستراتيجية (انظر الجدول رقم ٢ – ١).

ويمكـــن لموظفي هذه الشـــركة تحديد توقعاتهم حول التخطيـــط، فعندما تتاح لهم المشـــاركة بفاعلية في تقرير الهدف الذي تسعى الشركة لتحقيقه فإنهم سيساعدونها في اتخاذ القرارات السديدة بشأنها بل والمساعدة في الوصول إليها.

اصنع قوة جذب للإستراتيجية داخل الشركة:

تتطلب القيادة الإستراتيجية أيضاً امتلاك قدرة إستراتيجية محكمة تتبناها المنظمة بأســـرها. حيث إن التفكير الإستراتيجي يُفوض في أحيان كثيرة إلى المدير التنفيذي أو إلـــى فريـــق الإدارة العليا الذين تقع على عاتقهم المســـئولية القانونية تجاه تحديد وجهة المنظمة برمتها. إلا أن قوة الجذب الإستراتيجي لا تتحقق إلا إذا كان الموظفون بمختلف مستوياتهم مدركين لإســـتراتيجية الشركة ومقتنعين بها ويتذكرونها ويعرفون القرارات اليومية التي يتوجب عليهم اتخاذها لتحقيق هذه الإستراتيجية.

وحيث اطلعنا على مئات الرؤى والرســـائل والغايات والإســـتراتيجيات والأهداف، فقد حددنا ســـتة معايير أطلقنا عليها أبجديات قوة جذب الإســـتراتيجية لأية منظمة (انظر الشـــكل رقم ٢-٢). هذه المعايير تمكن القادة، على كل المســـتويات، بأن يكونوا واضحين بشأن توجهاتهم المستقبلية.

الطموح: وحتى يتم توطين الإســـتراتيجية في الشركة فلابد للموظفين أن يؤمنوا بالقيم المتضمنة فيها: فهم بحاجة لوجود روابط وجدانية على المســـتوى الشـــخصي. فقد كان الحديث البسيط والمثير للرئيس الأمريكي السابق جون كينيدي الشرارة التي

أدت لإطـــلاق برنامج الفضاء المطور حيـــث قال: «أؤمن بأن هذه الأمة يجب أن تكرس نفســـها لتحقيق هدفها بإنزال رجل على ســـطح القمر وإعادته سالماً إلى الأرض قبل انتهاء هذا العقد من الزمن». لقد كانت إستراتيجية كينيدي مناشدة صريحة لوجدان الأمة وكانت نتائجها مدهشـــة. ولك أن تتخيل حجم الالتزام الذي نشـــأ لدى موظفي وكالة ناسا NASA للفضاء على إثر هذه الكلمات.

الشكل (٢-٢)

القواعد الأساسية لقوة الجذب الإستراتيجي	
الطموح	يركز الإستراتيجي على المستقبل ويجعل منه شيئاً يبعث التحدي ويحفز طموح الموظفين لتحقيقه.
السلوكيات	يترجم الإستراتيجي الرؤية إلى أعمال وسلوكيات ملموسة.
التوجه للعميل	يرسم الإستراتيجي الكيفية التي يتم بها تحقيق وتجاوز توقعات العميل.
الانضباط	يُظهر الإســـتراتيجي براعة في ادارة مقدرات المنظمـــة وعملياتها (التوظيف ، التدريب، الميزانية، تقنية المعلومات).
بعث الحيوية	يخلق الإستراتيجي ارتباطاً عاطفياً مع احتياجات ورغبات الموظفين
التركيز	يوجه الإســـتراتيجي تركيـــز موارد المنظمـــة واهتمام الموظفين علـــى أولويات محددة.

السلوك: يجب أن تُترجم النوايا المبنية على القيم إلى أفعال وسلوكيات ملموسة إذا كان لها أن تحظى بالمصداقية. وأحد المناهج المتبعة في تحديد هذه الســـلوكيات هي: التأكد من القائمة الأولية للقيم التي يتبناها الموظفون وطرح ثلاثة أسئلة عليهم:

- هل تمثل القيم التي نقترحها داخل الشـــركة أهمية بالنســـبة لكم؟ إن لم تكن كذلك، فأي قيم تقترحونها؟
- ما الأعمال التي من شأنها أن تجعل هذه القيم واقعاً حقيقياً في نظركم؟ ما الجوانب التي ينبغي تعزيزها؟ أو التوقف عنها؟ أو الشروع فيها؟
- إذا كانت المؤســـسة تتبنـــى هذه القيم، فهل لديك الرغبة للدفع بالإســـتراتيجية في طريق النجاح؟

توجه العميل: ينبغي أن يترجم القادة الإستراتيجيون توقعات العميل الخارجي بحيث تكون هي ثقافة المنظمة. وبعبارة أخرى فإن توقعات العملاء ينبغي أن تكون الدافع لسلوكيات القادة والموظفين والأنظمة التي اعتادت التوظيف والتدريب ودفع الموظفين إلى تبني الرسائل التي يتبناها القادة. وللبدء في هذا التوجه فإن قائد الإستراتيجية ينبغي أن يسأل نفسه السؤال التالي: هل أنا بصفتي قائداً أتصرف بطريقة تربط بين توقعات العميل وتصرفات الموظفين؟ هل المنظمة باعتبارها رب العمل بالنسبة للموظفين هي الخيار الذي سيميل إليه عملائي؟ إذا رأى أحد العملاء الأداء الإداري لدينا فهل سيكونون سعداء بهذا السلوك وبنتائجه؟ هل سيكون العميل مبتهجاً بالتدريب والتواصل الذي تقدمه المنظمة؟ عندما تنحاز الممارسات الداخلية للإدارة لتوقعات العميل فإن ثقافة المنظمة تدعم توقعاته.

وقد تكون القيم التي يتم تبنيها من قبل الشركة ذات أهمية أيضاً للعميل، فقيم المؤسسة تُعد جزءاً من العرض الذي تقدمه للسوق. ويُعد ظهور شركة هوول فوودز Whole Foods وغيرها من الشركات "العاملة في المنتجات الخضراء" دليل على هذه الظاهرة. وحتى الشركات التي لها اهتمام تاريخي محدود بأمور كهذه تحولت إستراتيجيتها بحيث تعكس التغيير الذي طرأ على قيم العميل. وقد ركزت شركة ول – مارت دون كلل في وجودها على التكلفة الزهيدة ومن ثم أصبحت فجأة صاحبة أعلى مبيعات المصابيح الموفرة للطاقة، وكذا للحليب العضوي. إن كل ما يرغب فيه العملاء هو تحقيق طموحاتهم وأن تفيد مشترياتهم في تحقيق ذلك. وعليك أن توجه لهم الأسئلة التالية:

- هل للقيم الداخلية التي نقترحها داخل الشركة أهمية بالنسبة لكم؟ إن لم تكن كذلك، فأي قيم تقترحونها؟
- ماذا يمكن أن يجعل هذه القيم حقيقية في نظركم؟ هذا السؤال يُولد نقاشاً قد يكون ممتعاً وكاشفاً إلى حد كبير للسلوكيات التي من شأنها أن تُمكن المؤسسة من التعامل مع العملاء بصورة أفضل.
- أخيراً، إذا جسدنا هذه القيم وتصرفنا على النحو الذي تتطلبه فهل ستزيد من حصتنا في مؤسستك؟

الانضباط: نظراً لأن عالم الأعمال قد كرس جهده في العقدين الأخيرين لتخفيض حجم المنظمة وخفض عدد الموظفين وتقليص المستويات الإدارية وإعادة الهيكلة فإن

اكتشاف أن مفهوم المنظمات لا يدور في الحقيقة حول المستويات الإدارية فيها قد يبدو مفاجـأً. ولتفكـر في الأمر: هل يعرف العملاء أو يهتمون بعدد المسـتويات الإدارية في شـركتك؟ كلا، ولكنهم يعرفون دورها تماماً. وتتحقق هويـة المنظمة من خلال قدرتها على أداء عملها بشـكل جيد (مثل تلبية احتياجات مسـتخدمي الويب بتقنية ٣,٠) لأن لديها بعض المهارات التنظيمية الخاصة مثل: القدرة على التعاون والتعلم والتغير السريع وتغييـر الثقافة والإبداع وخدمة العملاء وتحقيق الكفاءة والمسـاءلة... إلخ ويتعين على القادة الإسـتراتيجيين تشـكيل كل من الإسـتراتيجية والمنظمة في وقت واحد وبشكل منتظم بدءاً من خارج المنظمة وانتهاء بداخلها.

وخلاصة القول إن وظيفة المعني بصياغة الإستراتيجية لا تنتهي حتى تصبح المنظمة بشكل واضح قادرة على تطبيقها بما في ذلك الموظفون دون مستوى نائب المدير العام. إن الانضباط والتنظيم المنسـجم مع الإسـتراتيجية من شـأنه أن يصنع فارقاً كبيراً: كالانضباط في الشـأن المالي لتخصيص الميزانية إستراتيجياً، الانضباط التكنولوجي فـي إدارة تدفق المعلومات، الانضباط في التسـويق والمبيعات لترجمة رغبات العملاء في صورة منتجات أو خدمات، الانضباط الهندسـي في تصميم المنتجات والانضباط في تصنيع المنتجات وفق وقت وميزانية محددة، بالإضافة إلى انضباط الموارد البشرية في إدارة الموهبة والمنظمة. هذا التفصيل الإسـتراتيجي يستلزم في بعض الأحيان أن يعيد القادة وبشكل جذري التفكير ومن ثم إعادة تحديد هوية منظمتهم تماماً كما فعل أولي بيكا كالاسفو Ollie-Pekka Kallasvuo وغيره من القادة بشركة نوكيا. والأمر لا يتجاوز في كثير من الأحيان كونه نظاماً للتأكد من أن الشركة بكل تفصيلاتها مهيئة لتلبية احتياجات العميل.

بث الحيوية والنشاط في المنظمة: يحتاج الموظفون لنمط آخر من الترابط العاطفي، وهو الذي يربط بين آمالهم ومستقبلهم (الأمر الذي يتعلق بالسؤال الذي يدور في ذهن الموظـف: مـا الذي تقدمه المنظمة لي ولأسـرتي؟ إنه هذا الرابـط). لقد أثبت هذا المقيـاس فعاليتـه حتى اللحظة في بناء معايير السـلوكيات الحتميـة التي تركز على العميل واللازمة لوضع الإسـتراتيجية. فالإستراتيجية الجاذبة التي تُشرك الموظفين في بناء مسـتقبلهم تبعث فيهم الحيوية. أما كيلوج Kellogg فقد جند الموظفين لديه ليـس فقط لبيع الأكلات الصحية الخفيفة بل أيضاً لمسـاعدة الناس في أرجاء العالم على تناول أطعمة صحية. وفي حقيقة الأمر فقد أصبح يُطلق على الوجبات الخفيفة التي تنتجها شركة كيلوج داخلياً «الوجبات الصحية».

التركيز: تتعلق الإستراتيجية بالقدرة على الرفض بنفس درجة تعلقها بالقدرة على القبول. فكون المرء لديه الرغبة في التركيز في عمله دون أن يهدر وقته أو يشتت انتباهه أو يهدر أي موارد أخرى في أمور غير إستراتيجية فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح الاستراتيجية.

خاتمة: الإستراتيجية كقصة:

الإستراتيجية التي تصنع وفق هذه المبادئ الأربعة مجتمعةً عبارة عن قصة لها هدف وعملاء وموظفون وأدوات وغايات ونتائج. القصة الجيدة تأسر العقل (الذكي ذو البصيرة النافذة) والقلب (العاطفي) وأعضاء الجسد (التي تدفع إلى العمل). ويستطيع القادة الإستراتيجيون، أن يرووا للموظفين داخل الشركة والمستثمرين والعملاء خارجها قصة منظماتهم. كما أنها تصبح أيضاً جزءاً من القصص الشخصية للقادة حيث تظل قصته شاخصة أمامه تمد الموظفين برسائل عن الأهداف وعن كيفية تحقيقها. تحدى نفسك لترى ما إذا كانت لدى منظمتك قصة متسقة أم لا (انظر التقييم رقم ٢ – ١).

التقييم رقم ٢-١

تحدي الإستراتيجية السريع

هل تستطيع منظمتك أن تحكي قصة إستراتيجية متسقة؟

التحدي السريع: اختر من خمسة إلى عشرة أفراد من داخل منظمتك (من مجالات وظيفية مختلفة) واطلب منهم الاجابة عن الأسئلة التالية والتي تتعلق بإستراتيجية منظمتك. حدد إلى أي حد تكون الإجابات قريبة من الصواب.

١- ماهي إستراتيجية منظمتنا؟

من هم العملاء المستهدفون ولماذا يقبلون على شراء منتجاتنا؟

٢- من هم أكبر المنافسين وكيف يحاولون تمييز أنفسهم عنا؟

٣- ماهي نسبة أرباحنا مقارنة بأرباح أكبر المنافسين لنا؟

٤- اذكر اثنين أو أربعة من التحولات الصناعية الأكثر تأثيراً على منظمتنا؟

٥- ماهي أهم المهام أو الأولويات للشركة في رأيك خلال الاثني عشر أو الأربعة والعشرين شهراً القادمة؟

ماذا يضيف لك هذا النقاش الذي دار حول الاستراتيجية؟ قم بوضع إستراتيجيتك وفقاً لأفضل المعلومات المتاحة ثم أشرك العملاء فيها والموظفين وأي شخص آخر له دور في هذه العملية، واجعل مجتمع العملاء والمستثمرين نصب عينيك. فكر بصورة شمولية ولكن عليك أن تدرك أيضاً أن الرؤى المبالغ فيها على نحو مفرط تؤثر على المصداقية: «فالنقطة المميزة» هي ضبط الإستراتيجية بحيث تتوافر لها إمكانية التوسع دون أن تضيق الخناق على المنظمة. فالإستراتيجيون المهرة يتبنون منظور مرن لواقعهم وقدراتهم الفنية والاجتماعية ومن ثم يبنون عليها. فبناء القدرات مسألة تستغرق سنوات في أحسن الأحوال؛ ولذا فإن أي إستراتيجية تتجاهل ما تقوم به المنظمة يعرضها للمخاطر.

إذاً كيف لك أن تعرف أنك إستراتيجي جيد؟ هنا يجب أن تجيب عن السؤال الذي يدور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه وذلك من خلال تقييم ما إذا كانت لديك وجهة نظر حول مستقبل منظمتك والنشاط الذي تعمل فيه. هل هناك اهتمام في اتجاه المنظمة المستقبلي، أم أن المنظمة تسير بناءً على العواطف؟ هل عملاؤك متحمسون للمضي باتجاه ذلك المستقبل معك؟ وماذا عن موظفيك؟ وماذا عن غيرهم من أصحاب المصالح؟

لمشاهدة فيديو لنورم سمولوود Norm Smallwood يشرح اقتراحاته حول قيم العميل ومصفوفة الخيارات الإستراتيجية قم بزيارة هذا الموقع www.leadershipcodebook.com كما ستجد أيضاً أداة أخرى لشفرة القيادة الإستراتيجية.

الفصل الثالث

القاعدة الثانية: كن تنفيذياً

لكي تكون قائداً تنفيذياً:

١- اعمل على إحداث التغيير.

٢- اتبع أسلوب اتخاذ القرارات.

٣- اضمن المساءلة.

٤- قم ببناء فرق العمل.

٥- اضمن الكفاءة الفنية.

التنفيذ هو أن تتأكد من بلوغك وجهتك، لأن معرفة وجهتك والوصول إليها هما تحديان مختلفان تماماً. كما أننا في كثير من الأحيان نعرف الوجهة التي نريد بلوغها وما يجب علينا فعله إلا أننا لا نحسن التنفيذ. وعلى المستوى الشخصي فإننا نعرف الممارسات التي ينبغي القيام بها كأن نتناول طعاماً صحياً وأن نخصص وقتاً نقضيه مع ذوينا، ولكننا غالباً لا نقوم بهذه الأمور على النحو الذي نرغبه نظراً لظروف إيقاع الحياة السريع. «التنفيذ» هو القدرة على أن تجعل ما تعرفه هو ما تفعله.

وبصفتك قائداً فإن قدرتك التنفيذية ستمكنك من أن تترجم الطموحات الإستراتيجية إلى أفعال، والرغبات إلى نتائج، والمستقبل المأمول إلى واقع ملموس. فامتلاكك قدرة تنفيذية يجعل الآخرين قادرين على أن يروا إلى أي حد تؤثر الرؤية المستقبلية في تصرفاتهم الحالية. كما أن القدرة التنفيذية تتسم بكونها عملية بدرجة كبيرة. فالنجاح قصير المدى قد يكون المحرك الذي يدفع المنظمة قدماً إلى الأمام لتبلغ ذروة أوجها وصولاً لتحقيق الإستراتيجية. إن القدرة التنفيذية من شأنها تعزيز الضوابط السلوكية التي تمكنك من بناء مهارات حقيقية وبسط حدود المعرفة المؤسسية وكذلك، ولنكون واقعيين، تحقيق الأرباح. وكلما سار التنفيذ على نحو أفضل زادت فرص جني الأرباح للوفاء بالالتزامات الحالية ولتمويل الاستثمارات المستقبلية ولبناء شبكة أمان ضد الأزمات التي قد تواجهها أو للاستفادة من الفرص المرتقبة. إن التنفيذ بدون إستراتيجية قد يكون تنفيذاً أعمى، كما أن الاستراتيجية بدون تنفيذ تُعد أملاً بلا أساس.

وعلى مدار السنوات العديدة الماضية اجتازت شركة بروكتور و جامبل Proctor & Gamble عملية تحول جذري، فقد ركزت الشركة تحت رعاية مديرها التنفيذي أيه جي لافلي A. G. Lafley على وضع إستراتيجية جديدة وكان هو بمثابة آلة تنفيذية في معترك التغيير الذي أجري على نطاق واسع. وربما توفرت أفكار جديدة للشركات الأخرى، ولكن شركة بروكتور وجامبل كانت قادرة ليس فقط على وضع أفكار جيدة ولكن أيضاً على تنفيذها بأسلوب ضمن لها تحقيق النتائج ووضع الشركة في الصدارة - كل ذلك إلى جانب شرائها ودمجها لشركة جيليت Gillette في ثقافتها المميزة. وربما كان أحد الأسلحة السرية لشركة بروكتور وجامبل هو ميل الموظفين للبقاء في الشركة طول حياتهم المهنية حتى أصبحوا بمرور الوقت يعرفون بعضهم البعض وقد ساعدهم ذلك على تنفيذ مهامهم.

لقد توصلنا في عملنا ودراستنا هذه إلى ثوابت التنفيذ، فالقادة المعنيون بالتنفيذ يربطون الحاضر بالمستقبل، ويركزون على ربط خطط المدى القصير بالمدى البعيد، ويديرون وقتهم، ويشركون الآخرين معهم، ويضمنون المساءلة، ويدركون أهمية توصيل الخدمات في وقتها. فهولاء القادة يقبلون بتحمل مسئولية القيام بمتطلبات العمل، وأداء مهامهم، ووضع سجل كامل بالخدمات المنجزة، كما أنهم يلتزمون بعهودهم أمام أصحاب المصالح. وخلاصة القول إنهم يتبعون الضوابط الخمسة الأساسية للتنفيذ والتي نوردها في الصفحات التالية.

اعمل على إحداث التغيير:

العمل على التغيير هو أحد المتطلبات الحتمية للتنفيذ. إذ لا يوجد نظام أو عملية في حالة سكون دائم هذه الأيام: فحاجات العميل تتزايد، والتكنولوجيا تتطور والاختراعات المستمرة مطلوبة، والفرص الجديدة في ظهور مستمر كما أن الفرص الحالية في نضوب. فالتغييرات قد تكون متزايدة ولكنها بسيطة نسبياً - وهو ما يعد تضييقاً للخناق على العملية التي تحقق نجاحاً ملحوظاً بشكل عام. وربما تكون التغييرات كبيرة ومنظمة وفق منهج إستراتيجي جديد على النحو الذي عرضناه بالفعل في شركة نوكيا وبروكتور وجامبل. فالنجاح في أي من هاتين الشركتين يتطلب وبصورة حتمية أن يلعب القادة دوراً في إحداث التغيير. فقد أخبرنا أحد المديرين التنفيذيين بأن الشركة التي يتطلب تأسيسها خمسين عاماً قد تنهار في أقل من عامين إن لم تستجب للتغيير.

وبصفتك وكيلاً للتغيير فإنه لابد وأن تكون على دراية بكيفية إجراء التغييرات في الحالات الفردية وفي القيم المحركة للثقافة السائدة. ويُقصد بذلك وضع الضوابط المهنية اللازمة لإنجاز المشروعات في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية المخصصة. وقد يكون بعض هذه المشروعات صغيراً نسبياً (كإصدار منتج جديد) أو قد يكون ضخماً (كالقيام بعملية دمج أو تملك أو تنفيذ لنظام معلومات جديد). لقد عرفنا أن تنفيذ المشاريع يتحقق عندما نوظف مجموعة من الضوابط المهنية للتغيير على المشروع. ومن خلال عملنا مع كبرى الشركات استطعنا تحديد الأسئلة التي يجب أن تتأكد من طرحها ومن الإجابة عليها، حول أي من مشاريع التغيير المتعددة (انظر التقييم رقم ٣-١).

- إلى أي مدى تم إسناد هذا المشروع للقادة الذين يتسمون بالحزم؟ يُقصد بدعم مبادرات القيادة للتغيير تكليف أفضل القادة الموهوبين للقيام بالمبادرات الأساسية. فالموظفون يستشعرون روح الولاء للمشروع من خلال الشخص المكلف بقيادته، ولذلك فإنه ينبغي أن يجتاز أولئك القادة المكلفون بالمشروع اختبار التقويم (بمعنى هل يقضون ما بين ٢٠ إلى ٣٠ ٪ من وقتهم في هذا المشروع؟)، وعليهم أيضاً اجتياز اختبار الانفعال (هل لديهم الحماس والتفاؤل لهذا المشروع؟) وكذلك اختبار المساءلة (هل لديهم الاستعداد لأن يكونوا الناطقين بلسان المشروع؟).

- إلى أي مدى تبدو الحاجة واضحة لهذا المشروع؟ إن القادة بحاجة لإحداث حالة من التغيير تساعد الموظفين على أن يروا أن أسباب تبني المشروع تفوق قدرتهم على مقاومته. وفي بعض الأحيان تتسبب الإخفاقات ذات المدى القصير (مثل خسارة المال أو العملاء أو الفرص السوقية) في إيجاد أساس منطقي واضح للتغيير ومن ثم ينبغي أن تستفيد من هذه الحقائق. وأحياناً تحتاج أن ترسم صورة لما قد يحدث إذا كنت تسعى للتغيير.

- إلى أي مدى نمتلك اتجاهاً واضحاً نحو التغيير؟ تحتاج، بصفتك قائداً، إلى تحديد المقصود بالنجاح بعبارات واضحة وقابلة للقياس والرصد. لقد أعلن أحد المديرين التنفيذيين المكرسين أنفسهم للابتكار هدفه بتحقيق ٥٠٪ من عائدات المنتجات التي تم تصنيعها خلال العامين السابقين. لقد ساعد هذا الوضوح الموظفين على دعم التغيير اللازم لتحقيق هذا الهدف. ومن ثم فإن القادة في أي موقع في المنظمة يستطيعون وضع أهداف شبيهة تتناسب مع حجم ومستوى الجهود المبذولة لإحداث التغيير.

- هــل يتوافر الولاء والالتزام لــدى الموظفين المطلوب قيامهم بعمليــة التغيير؟ يُظهر الموظفون التزامهم عندما تتوافر لديهم معلومات حول الأســباب التي تجعل التغيير أمــراً ضرورياً وعندما يعرفون كيفية الربط بين التغيير وســلوكياتهم اليومية. لقد كانت أحد الأســباب التي أدت إلى نجاح شركة بروكتور وجامبل أن معظم الموظفين أصبحوا يؤمنون بأن الشركة تفعل الصواب. وقد توفرت هذه الميزة الهائلة للشركة على حساب الشــركات الأخرى التي لا يكترث موظفوها سوى لدوافع التغيير التي قــد تتوفر لدى الشــركة. إن وظيفــة أي قائد هي مشــاركة المعلومات حتى يعرف الموظفون السبب وراء حاجة الشركة للتغيير وكذلك مساعدة الموظفين على الوقوف علــى التأثير اليومي الذي يحدثه التغيير علــى عملهم. وقد طلب أحد كبار القادة في إحدى الشركات، بالإضافة إلى عمل لقاءات مرئية وغيرها من أشكال الاتصال، من كل قائد أن يجري نقاشــات حول التغييــرات وتأثيراتها على مجموعات العمل الداخليــة. لذلك فإن القادة عندما يعلنــون في المنظمة التزامهم تجاهها فإن ذلك يجعلهم أكثر حرصاً على مواصلة الالتزام.
- إلى أي مدى نقوم بتقســيم التغيير إلى قرارات ينبغي اتخاذها على المدى القصير؟ تحتاج التغييرات ذات المدى الطويل إلى أن تُقسم إلى أجزاء أصغر يمكن أداؤها على المدى القصير (خلال تســعين يوماً على وجه العمــوم). وقد توصلنا أيضاً إلى أنه عندمــا يتم تحديد القرارات التي يتطلبها التغيير بوضوح فإنها تكون قابلة للتطبيق ومن ثم يأتي التغيير. أما بعض الشــركات فتضع خطط عمل ضخمة في حين أنه ربما كان من الأفضل لها أن تضع مسودة قرارات.
- إلــى أي مــدى نمتلك القــدرة على جعل التغيير عملية مؤسســاتية؟ إن قــادة التغيير يحولون محــور التغيير من اهتمام شــخصي إلى عمليات تنظيميــة، ويصبح التغيير مؤسســاتياً عندمــا يصبح تخصيص الموارد من خلال عمليــات الموازنة، وعندما ومن خلال التعامل مــع الموظفين (معينين، وقابلين للتطور، ومدفوعي الأجر)، وكيفية جمع البيانات وتداولها عبر أنظمة المعلومات. ولذا فإنه ينبغي أن تتأكد من أن الدعم متوفر وفقاً للممارسات التي تسهم في تعزيز التغييرات التي ترى ضرورة القيام بها.
- إلى أي مدى يمكن قياس جهود التغيير والاســتفادة منها؟ نادراً ما تحدث التغييرات علــى النحو المخطط له. فالتعلم من خلال الملاحظــة والقياس والتكيف يُعد أحد الأدوار الرئيســية للقيادة، ويتطلب التعلم إجــراء الفحص والمتابعة الدورية للتعرف على الأساليب الناجحة وغير الناجحة في إحداث التغيير.

هذه التساؤلات قد تكون معروفة ولكنها بحاجة لأن تُطرح وبقوة حتى يصبح التغيير نظاماً متبعاً في المنظمة. فإذا كنت تطبق هذه الأسئلة وبصورة منتظمة على مشاريعك فإنك ستكون قادراً على أداء متطلبات العمل. وكلما ازداد معدل التغيير تحتم على القادة تعلم إدارة التغيير بدلاً من أن يسمحوا للتغيير بإدارتهم وذلك لمساعدة المنظمة وموظفيها على أن يشعروا بارتياح أكثر تجاه الغموض الذي يكتنفه أي تغيير، بالإضافة إلى مساعدتهم للآخرين على أن يروا التغيير فرصة وليس مشكلة. وينبغي على القادة في خضم قيادتهم للتغيير أن تكون مهنيتهم عالية وذلك من خلال جعل ما يعرفونه واقعاً عملياً.

التقييم رقم ٣-١

قائمة التغيير:

حتى نجعل ما نعرفه عن التغيير هو ما نفعله لإحداث التغيير المطلوب، فقد حددنا سبعة عوامل رئيسية للتغيير الناجح. فكر في هذه العوامل باعتبارها قائمة تغيير استرشادية. وعبر طرحك لهذه الأسئلة السبعة يمكنك تحديد نسبة احتمال نجاح أي مشروع للتغيير. وستساعدك النتيجة التي ستتوصل إليها في معرفة حجم النجاح الذي سيحدثه التغيير كما ستساعدك على تحديد الجوانب التي يجب التركيز على تطويرها.

المقياس ١= ضعيف ←→ ١٠= مرتفع

دعم القيادة: إلى أي مدى يحظى هذا المشروع بدعم كافٍ من القيادة؟	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
وضوح الحاجة للتغيير: إلى أي مدى يوجد فهم مشترك وواضح للحاجة للمشروع؟	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
وضوح النتائج: إلى أي مدى نتائج هذا المشروع واضحة؟	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
ولاء أصحاب المصالح: ما مدى التزام وولاء الموظفين الذين يلعبون دوراً أساسياً في عملية التغيير؟	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

عمليـة اتخاذ القرار: إلـى أي مدى يمكننا معرفة القرارات التي يتطلب اتخاذها خلال التسعين يوماً القادمة للتقدم في المشروع؟	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الموارد المخصصة: إلـى أي مدى أخذت تغييرات المشـروع شكلاً مؤسسـياً بعد تخصيـص الموارد الرئيسـية للتغيير من معلومات وتمويل ومواهب؟	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
المراقبة والتعلم: إلى أي مدى تتوافر لدينا مقاييس لتحديد التطور والتعلم في فترة سريان المشروع؟	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
النتيجة: يجـب أن تحقق مبـادرات التغيير درجات عالية في كل المجالات حتـى يتحقق النجاح. قيم الدرجـات التي حصلت عليها في كل مجال وفـق هذا المقياس: ٩-١٠= ممتاز / ٧-٨= جيد / ٦ فأقل = قد يكون المشروع في خطر										

الاستدامة ... ادعم عملية التغيير المستمر. قد يكون التغيير في كثير من الأحيان حدثاً فريداً، بمعنى أننا نقوم بشـيء ما لمرة واحدة، أي أن التغيير ليس نمطاً مستمراً طـوال الوقت. فالقادة الذين يطبقون قائمـة التغيير الواردة في التقييم ٣-١ يمكنهم في أحيان كثيرة إحداث تطورات منتظمة وأكثر سرعة، كما يمكنهم أيضاً إتاحة المجال لمزيد من التطورات. ولكن إذا تخلى القائد عن دوره تحدث الانتكاسة ومن ثم الرجوع إلى الوضع القديم.

إن تحويل التغيير من حدث ممكن الوقوع إلى نماذج مسـتدامة يتطلب في الغالب البحث عن أسـباب جوهرية تفسـر عدم حدوث التغيير. فقد قمنا على مر السنوات العشـرين الماضية بتعقب ما نسـميه فيروسات التغيير أو الأسـباب التي تحول دون استمرار التغيير لفترة طويلة (انظر الشكل رقم ٣-١ حيث توضح القائمة بعض النماذج المعروفة لهذه الفيروسـات). وراء كل عبارة في هذه القائمة قصة لها وقعت أحداثها في عشرات المنظمات على الأقل.

ويتطلب بناء أنماط جديدة تحديد هذه الفيروسات ومناقشة أسبابها. فأي شخص منا لديه علاقة لفترة طويلة ويدرك بأن هناك أشياء «مسكوتٌ عنها» أو أشياء لا نريدها، أو لا نعرف كيف نتكلم عنها. وكلما طالت فترة تغاضينا عن «المسكوت عنه» زاد خطرها على تلك العلاقة. ولكن عندما نجد السبيل للحديث عن هذه القضايا ومناقشتها بقدر من استقلالية الرأي فإننا نتوصل في كثير من الأحيان لحلول لهذه القضايا وتحقيق شيء من التقدم فيها.

هذه النماذج المسكوت عنها في المنظمات نطلق عليها الفيروسات لأنها تُفسد المنظمة. وهناك نماذج أخرى تحدث في المنظمة دون أن نكون على وعي كامل بها، حيث نغض الطرف عن بعض هذه النماذج سواء لشعورنا بالرضا الذاتي أو بالقصور الذاتي. فعندما نقصد منزل العائلة أو منزل أحد الأصدقاء فإن أعيننا سرعان ما نرصد الإهمال أو الفوضى التي لا تراها أعينهم. ولكن، وكما هو الحال بالنسبة للفيروس (سواء كان بدنياً أو خاص بأجهزة الكمبيوتر)، فإننا ما أن نحدد الفيروس - ونتحدث عنه - حتى نكتسب المناعة ضده بشكل عام.

ولا يتطلب التنفيذ حدوث التغيير فحسب، بل يتطلب ظهور نماذج جديدة وتلاشي النماذج القديمة أو التخلص منها، فاكتشاف الفيروس والتخلص منه يمكنك من وضع سياسة تنفيذية لها صفة الاستدامة.

الشكل رقم (٣-١)

الفيروسات الشائعة التي تعوق التغيير:

تطور المنظمات في بعض الأحيان أنماطاً سلوكية تحول دون حدوث التغيير. ونطلق على هذه الأنماط فيروسات لأنه يمكن تشخيصها على أنها أمراض تنظيمية يمكنٍ علاجها بشكل عام. وفيما يلي عينة لبعض أكثر هذه الفيروسات شيوعاً. حيث يمكنك الكشف عن الفيروسات داخل منظمتك عندما تطلب من كل عضو من فريق الإدارة لديك تحديد أهم اثنين أو ثلاثة من هذه الفيروسات. وبمجرد أن يتم تحديد هذه الفيروسات فإنه بالإمكان الشروع في إيجاد حلول لها.

١- المبالغة في التأكيد على الحضور نخبر كل فرد قبل بداية الاجتماع ونتأكد أنه قد تم إبلاغه ثم نعقد اجتماعاً يبطئ من سرعة الأداء.
٢- اتبع أسلوبي لا نتعلم من بعضنا البعض: بمعنى أننا نعاني من متلازمة - لم يُبتكر هنا-.
٣- التوجيه المبكر ننقد الأشياء قبل أن تحدث.
٤- نتيجة إيجابية كاذبة نُحسن الحديث (وبخاصة أمام الجمهور)، نحن مفرطون في اللطف حتى مع عدم اتفاقنا، وهو الامر الذي يؤدي إلى النتائج الإيجابية الكاذبة.
٥- الإجماع الضمني نخلط بين عملية المشاركة والإجماع على رأي ما، حيث نعتقد بأن كل فرد يجب أن يعلن موافقته قبل أن نبدأ، ولذلك يعلنون موافقتهم بينما هم في الحقيقة غير موافقين.
٦- التعلق بالماضي: النظر في مرآة الماضي نخشى وبشدة فقدان تراثنا لدرجة أننا لا نغير ثقافتنا، نحن حبيسي عاداتنا.
٧- الطبقية: القيم وفق المكانة نحكم على الأفراد من خلال ألقابهم ومناصبهم بدلاً من أدائهم أو مستوى كفاءتهم.
٨- الفردية: مشروع الفرد مقابل المشروع الجماعي ندافع عن أعمالنا لدرجة تضر بالمنظمة ككل أحيانا.
٩- التوجيه والتحكم نرغب بأن يدير كبار القادة الشـــركة ويحددون المهام، وهذا الأمر يجعلنا لا نشعر بالالتزام الشخصي نحو التغيير.
١٠- القسوة على الموظفين بدلاً من التعامل مع المشكلة نهاجم زملاءنا بصورة شخصية بدلاً من أن نواجه المشكلة.

للاطـــلاع على قائمة كاملة لفيروســـات التغيير وتوضيـــح مرئي قصير عن كيفية استخدام قائمة الفيروسات مع فريقك، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني www. Leadershipcodebook.com

اتبع أسلوب اتخاذ القرار:

تعتبـــر عمليـــة صنع القـــرار من صميم الفعـــل الذكي، إذ إن كيفيـــة تفكير القادة فـــي قراراتهم وصنعها وتنفيذها يحدد شـــخصياتهم. إن أســـلوب القرارات يشـــكل الهوية ليس للقائد نفســـه بل للفريق أو للقســـم أو المنظمة وحتى كيفية التنفيذ أيضاً. فالقائد يختار الوقت اللازم لأي قضية يتناولها ويحدد مع من يقضي هذا الوقت وأي المعلومات يتعامل معها وأي اللقاءات يعقدها وأي القضايا تحظى باهتمامه. ولذا فإن القائد يرســـم هويته ويضرب بذلك مثالاً هاماً من خلال نمط القرارات التي يتخذها. فالقرارات الواضحة تُطلق أعمالاً مركزة وفي أوانها في حين أن القرارات التي تتســـم بالغموض تؤخر العمل أو تجبر الآخرين على تخمين الخطوة التالية التي ينبغي عليهم القيام بها والتي تتم أحياناً بشـــكل خاطئ. (يقدم التقييم رقم ٣-٢ مســـودة تساعدك فـــي توضيح أفكارك بشـــأن القرارات، كما يقدم الشـــكل رقـــم ٣-٢ مصفوفة يمكنك استخدامها لهيكلة قراراتك).

التقييم رقم (٣-٢)

مسودة لصنع القرار

المقياس ١= ضعيف ⟵⟶ ١٠= مرتفع

الوضوح نتسم بالدقة بشأن القرارات التي نتخذها.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
عندما يكـــون علينا اتخاذ قـــرار نركز على اثنين أو ثلاثة من الخيارات أو البدائل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
نبـــدأ العرض عند وضوح القرار الذي يجب اتخاذه والذي يأتي نتيجة للنقاش	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
نقسم الأفكار الكبيرة (كخدمة العملاء والعولمة) إلى قرارات محددة ذات بدائل واضحة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

المساءلة نعرف المسئول عن القرار ونحاسبه سواء كان فرداً أو فريقاً.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الإجماع لا يعني تساوي الأصوات، فالمسئولية تقع على شخص ما أو فريق ما	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
فترة الإنجاز لدينا مواعيد معلنة لاتخاذ القرارات ونلتزم بها.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
لدينا التزام في تنفيذ القرارات - إذا تأخر الفريق يقرر المدير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
العملية نوجد ملكية للقرار من خلال إشراك الموظفين في تحديد من سينفذه	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
نتحمل مخاطر ملاءمة للقرار إذا تطلب الأمر.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
نحدد بوضوح العملية التي نستخدمها في اتخاذ قرار ذي جودة عالية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
المتابعة والتقارير بمجرد اتخاذنا للقرار فإننا نتابعه للتأكد من تنفيذه	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
المجموع الكلي: ------------ قم بتقييم كل جزئية من التقييم لتحدد نقاط القوة والضعف لدى فريقك في كل مجال، ثم اطلع على النتيجة الكلية لتحدد قدرة منظمتك على اتخاذ القرار.										

الشكل رقم (٣-٢)

اتخاذ القرارات التنظيمية:

المبادئ	التطبيق	
	الاجتماعات كيف نطبق هذه المبادئ في اجتماعاتنا؟	المشاريع كيف نطبق هذه المبادئ في مشاريعنا؟
الوضوح ما هو القرار الذي يجب اتخاذه؟ (ما هي خيارات هذا القرار؟)		
المساءلة من سيكون المسئول عن القرار؟ (شخص أم فريق)؟		
التوقيت متي يتعين اتخاذ القرار ومتي يُعلن؟		
العملية ما هي المعلومات التي ينبغي جمعها، ومن ينبغي إشراكه فيها؟		
المتابعة والتقارير كيف سنتابع تنفيذ القرار للتأكد من التعلم بعد أن تتضح نتائج القرار؟		

تعامل أحد أهم القادة الفاعلين ذوي التوجه التنفيذي مع معظم الأسئلة والمشاكل الصادرة عن الآخرين من خلال طرح هذا السؤال: «ما القرار الذي ترغبون أن أتخذه بعد هذا الحديث؟» لقد تطلب هذا السؤال ذو الطبيعة العملية أن يمتلك الموظفون ما أرادوه وما يرغبون أن تقوم به القيادة. أما إحدى الشركات الأخرى فقد شرعت في إدارة التغيير بصورة أفضل من خلال طلبها بأن توضح الشريحة الأولى (أو الثانية) في كل عرض «باور بوينت» للقرار المتوقع من العرض. هذا النظام ذو التوجه نحو اتخاذ القرارات يدفع بعقد اللقاءات قدماً ويجعل التوقعات واضحة.

وتساعد الأسئلة التالية على وضع ضوابط أفضل بشأن صنع القرارات:

- ما هو القرار الذي يجب اتخاذه؟ في الغالب هناك لأي قرار ينبغي اتخاذه عدد لامحدود من الخيارات. وقد تتحول القرارات البسيطة إلى قرارات معقدة بسرعة شديدة، فقد يصبح القرار بشأن تشغيل أو عدم تشغيل مرفق ما أمراً معقداً بسبب الخيارات المتاحة بشكل الموقع والموارد الطبيعية وتوافر الموارد البشرية، والانتظام وانخفاض الضرائب والقرب من العملاء وغير ذلك من المقتضيات السياسية والاجتماعية. ولكي تكون عملية اتخاذ القرار مركزة فإنه يتعين ألا تنظر إلى الاحتمالات اللامتناهية ولكن إلى أهم خيارين أو ثلاثة. فقد ذكر أحد كبار القادة المعروفين بقدرتهم التنفيذية عندما التقى به الموظفون، أنه أراد منهم القيام بواجباتهم وأن يركزوا على أهم خيارين أو ثلاثة يشعرون بارتياح أكثر تجاههم. وقد بدأت أحد الشركات في التركيز وبشكل كبير على الخيارات الأساسية وليس على كل الخيارات. فالوضوح بشأن القرار الذي ينبغي اتخاذه والخيارات المتاحة يجعل الأمر بسيطاً ويركز الانتباه.

- من سيتخذ القرار؟ إن القادة يوضحون القرارات التي ينبغي اتخاذها. فالقائد المشغول يجب أن يركز على القرارات الرئيسية القليلة التي ينبغي عليه شخصياً اتخاذها. في حين يمكنه تفويض غيره في القرارات التي لا تتطلب أن يتخذها بصورة شخصية. وربما تكون قرارات التغيير الرئيسية حول الموظفين (كيف تكلف الموظفين بالمبادرات)، أو التمويل (كيف تمول مبادرة)، أو البيانات (كيف تجمع بيانات عن مبادرة)، أو المساءلة (كيف تتابع مبادرة). عندما تتطلب مجموعة من المبادرات متابعة القائد عليك أن تبادر بطرح هذا السؤال: «ما القراران أو الثلاثة التي يمكنك اتخاذها خلال الثلاثين يوماً القادمة من خلال مستواك الوظيفي؟» على الأرجح ستكون الإجابة واضحة: إن لم

أتخذ قراراً فمن إذاً سيتخذه؟ هل سيُتخذ القرار من خلال لجنة أم من خلال شخص؟ من سـيكون مسئولاً عن القرار في النهاية؟ ماذا ستكون العواقب؟ إن القرار قد يُتخذ بطـرق عديدة: من خلال الأغلبية أو إجماع الفريـق أو من خلال مخرجات الآخرين، أو من خلال شـخصية رئيسـية فقط. إن التحديد المسـبق لمن له الحق في اتخاذ أو صنع القرار ووضع قواعده من شأنه أن يجعل التوقعات الخاصة بالسلطة وبالمساءلة واضحـة. فعندما يتوقع الموظفون أن يكـون لهم حق الاقتراع ثم يجدون أنه ليس لهم إلا رأي في هذه العملية قد يشـعرون بأنهم مُبعدون. وعندما يعتقدون بأن شـيئاً ما لـن يحدث حتى يكون هناك إجماع عليه فإنهم قد يشـعرون بأنه قد تم تجاهل وجهة نظرهـم لأنهم لم يحققوا ما يصبون إليه. ولكن المشـاركة لا تعني الإجماع فالوضوح بشـأن من يحق له اتخاذ القرار يرسخ مبدأ المساءلة لأنه لو كان الجميع مسئولين فلن يتعرض أحد للمسـاءلة، ولكن إذا كانت المسـئولية تقع على عاتق فرد واحد فسيكون المجال واسعاً لاتخاذ كثير من القرارات.

- متـى يُتخذ القـرار؟ إن العمل في الغالب يتسـع لملء الوقت المتـاح. أما المواعيد المحـددة لإنجاز العمل فإنها توجد نوعاً من الالتزام. وبصفتك قائداً فإنه بإمكانك وضع تواريخ معلنة لاتخاذ القرارات. وقد حدث ذات مرة في إحدى الشـركات أن عُهد باتخاذ القرار لأحد الموظفين (السـؤال السابق) حيث سئل عن توقيت تقديمه للتوصيات أو النتائج. وعندما حدد صانع القرار زماناً ومكاناً محددين (مثل لقاءات الموظفين كل ستة أسابيع) تزايدت احتمالية اتخاذ القرارات بشكل كبير. وفي حالة عدم تحديد مواعيد لإنجاز العمل فإن الحوارات تتحول إلى جدل لا ينتهي.

- كيـف نتخذ قراراً جيداً؟ تبدأ عملية اتخاذ القرار الجيد من خلال معرفة مسـتوى جودة القرار المطلوب وكذا مسـتوى القبول اللازم مـن الآخرين الذين يُعد قبولهم أساسياً لضمان تنفيذ القرار بشكل ناجح. ومن حيث الجودة: هل يتطلب القرار أن تصل نسبة دقته ٩٩,٩ قبل صدوره (كالمسائل المتعلقة بالأمن والسلامة الشخصية) أم هـل يمكن اتخاذ قرار تصل نسـبة الدقة فيه إلى ٨٠٪ (كالسياسـة التي يمكن تبنيهـا بمرور الوقـت) إلا أن ذلك يتطلب أن يكون جميع الموظفين مسـتعدين قبل تنفيذ القرار؟ فإذا كانت الجودة هي العامل الأساسـي فإن الشـخص المسئول عن اتخاذ القرار يجب أن تتوفر لديه المعرفة والقدرة على تحقيق أعلى معايير الجودة. إن اتخاذ قرار جيد مبني على مبدأ الجودة يتطلب إشراك الموظفين الأساسيين في عملية اتخاذ القرار. ومن ثم يتعين متابعة نتائج القرار للاستفادة منها.

وبإتباع خطوات اتخاذ القرار هذه يجتاز القادة اختبار اتخاذ القرار، فهم لا يستطيعون تحديد احتياجاتهم وأي الخيارات تحقق أهدافهم وأيها أفضل فحسب بل يستطيعون كذلك تحديد القرارات الرئيسية التي من شأنها أن تدفع بالتغيير قُدُماً. كما أنهم يبنون لأنفسهم وللمنظمة هوية ذات توجه إيجابي تنفيذي حاسم.

تأكد من ضمان المساءلة:

تعتبر المساءلة جوهر عملية التنفيذ، فالمساءلة تعني أن يشعر الفرد أو الفريق بالملكية والمسئولية الشخصية حتى يضمن إنجاز عمل ما. وفي بعض الأحيان تقع المسئولية علـى عـدد كبير من الموظفين في المنظمات الكبرى المعقدة لدرجة تجعل المسئولية ضائعة بينهم. ولكن حتى في المنظمات الأصغر حجماً، عندما تكون المساءلة غير واضحة بشأن المهام فإن عملية التنفيذ تشهد حالة من الفتور، ويحل تبادل اللوم محل العمل ويكون التسييس أهم من النتائج. إن تحديد المساءلة وببساطة بموظف بعينه ليس أمراً كافياً، إذ إن المساءلة تتزايد مع وجود المعايير والنتائج والتغذية الراجعة.

المعايير. تبدأ المساءلة بوضع مقاييس وأهداف محددة وواضحة. لو طلبت من مراهق (مثلاً) تنظيف حجرته فإنه سرعان ما سيعود إليك ليخبرك بأنه «أنجز المطلوب». إننا لم نحدد الهدف «التنظيف» بوضوح. لدينا في حقيقة الأمر مجموعتان من المعايير شديدتا التباين، فالمعايير هي التي تسمح لنا بالإجابة عن هذا السؤال: «كيف لنا أن نعرف أننا ناجحون؟»

إن الكم الهائل من الأدبيات الخاصة بوضع أهداف واضحة تحدد خصائص المعايير الفعالة (والتي نسميها العملية المثلى لوضع الأهداف) وهي:

المخرجات: وتقيس نتائج ما سنقوم به.

العمليات: وتقيس العمليات التي سنستخدمها في تحقيق النتائج.

العلانية: الجميع يعرف من هم.

الالتزام بالوقت: لديهم مواعيد محددة للأعمال التي ينبغي إنجازها.

التركيز على الأهمية: يركزون على الأشياء الصواب.

الانقياد: لا يخرجون عن سيطرة الفرد.

القبول: مشاركين للآخرين وليسوا مفروضين عليه.

التعلـم: يسـتغلون الإخفاقات البسـيطة ويجعلونها فرصاً لمعرفـة كيفية تطوير أنفسهم بدلاً من النقد والعقاب.

تتمثـل أفضل طريقـة لاختبار المعايير في أن تطلب مـن موظفيك أن يعيدوا على مسامعك ما فهموه بشأن الأهداف وأن يخبروك بما يتعين عليهم القيام به لتحقيق هذه الأهداف. وتستطيع من خلال الاستماع الدقيق والتصويب السريع لهم مساعدتهم في توضيـح ما هو متوقع منهـم. إن مهمتك هي أن تتأكد من أن الموظفين يعرفون ما هو متوقع منهم حتى يشـعر الموظفون، وليس أنـت، بملكيتهم للأهداف ومن ثم تنفيذها. وعندما يشعر الموظفون بأن أهدافك هي أهدافهم وأن معاييرك هي معاييرهم ونتائجك المرجوة هي نتائجهم تكون عندها قد نجحت في مشاطرتهم المعايير.

العواقب: يجب أن يكون للمسـاءلة أيضاً عواقـب عند تحقيق المعايير أو الإخفاق في تحقيقها. فقد تجاوز أحد مديري الأقسـام الميزانية المقررة له في السـنة الأولى ومن ثم وُجه له خطاب بهذا الصدد من المسئول المالي للشركة، بعدها عزم المدير على تحسـين أدائه بعد أن أطلعه مديرو الأقسـام الأخرى على العواقب الحقيقية لتجاوز الميزانية وكانت تتمثل في: توجيه خطاب آخر من قسم المحاسبة، فكيف سيكون شعوره بالمسئولية بعد ذلك؟ إن العواقب مهمة بلا شك.

قد تكون العواقب سلبية أو ربما تكون إيجابية. وينبغي أن تسمح العواقب السلبية لموظفيـك أن يعرفوا الخطأ الذي ارتكبوه وكيف لهـم أن يصلحوه، كما يجب أن تكون العواقب الإيجابية واضحة بشـأن ما نجحوا في فعله بشـكل سـليم وما ينبغي عليهم الاستمرار فيه. وفي كلتا الحالتين يجب أن يتم الحديث عنها في الوقت المناسب وأن يكون مبنياً على المصارحة والسـلوكيات الجيدة. وتحدد أنت مستوى العواقب وأثرها علـى العلاقات الخاصة والعامة. لقد وجدنا أن القـادة يواجهون صعوبة في تحميل المسـئولية للتقارير المباشرة نظراً لتاريخها الممتد لفترات طويلة من الزمن. وبسؤالنا المديرين التنفيذيين عما سيقومون به بشكل مختلف لتنفيذ المشروع بصورة أفضل، كان مـن الحتمي أن يجيبوا بأنه كان يجـب أن تكون ردود فعلهم أكثر جرأة ووضوح. وعن إلحاحنا بشـأن تحديد رد الفعل الأكثر جرأة بالنسـبة لهم، كانت الإجابة تدور تقريباً حول الموظفين وفصل غير القادرين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم.

وإلى جانب أخذ مشـورة الخبراء الفنيين في مسـألة المكافآت فإنه ينبغي أن تكون المهندس ومالك نظام المكافآت الذي ينظم السـلوك والنتائج. فنظام المكافآت الجيد

هو ذلك النظام القائم على الأداء (عندما يخفق نظام الأجور في أن تعكس حجم إسهام الموظفين في العمل فإن ذلك يعني أن النظام بلا معنى)، والشفافية (ينبغي أن يفهم الموظفون ويحترمون السبب وراء حصول بعض الموظفين على مكافآت أكبر)، والتزامن والاستمرارية والانتشار على نطاق واسع (نظام المكافآت التي تعتمد على الهرمية المفرطة تُوجد نظاماً طبقياً غير منتج وغير صحي).

التغذية الراجعة: اعتاد أحد الزملاء الرياضيين القول بأن «التغذية الراجعة هي وجبة إفطار الأبطال. احقن بطل تزلج في رجله بمخدر موضعي وسترى أن رجليه أخفقت لأنها لن تحصل على تغذية راجعة من الجبال». لن يتمكن أحد من إدراك تأثيره على المنظمة وتحديد الأعمال التي ستنجح والأعمال التي ستفشل وتلك التي تحتاج للتطوير إلا من خلال إكمال السلسلة التي تبدأ بالعمل الخارج عن الذات وتنتهي بالفهم الداخلي لتأثير العمل. وحتى تكون مديراً تنفيذياً فاعلاً فإنه ينبغي أن تعطي وتتلقى تغذية راجعة للمنظمة وفرق العمل والأفراد وتكون مفيدة وفي الوقت المناسب. كما ينبغي أن تكون لديك الرغبة والقدرة على تلقي تغذية راجعة عنك شخصياً وعن نموذج التعلم.

لقد استخدمت إحدى عميلاتنا منهجية منضبطة للتغذية الراجعة في قسمها. حيث بدأت التغذية الراجعة ذات الخطوات الخمسة بإظهار نواياها «ما الذي شرعنا في عمله؟»، ثم عرجت على النتائج «ما الذي قمنا به؟» مركزة على الجوانب الإيجابية «ما الذي فعلناه على نحو جيد؟» قبل أن تبدأ النقاش حول الأخطاء «ما الذي كان بإمكاننا القيام به على نحو أفضل؟» وختمت بالتعلم «ماذا تعلمنا من هذه التجربة؟ ما الذي سنستمر في القيام به؟ ما الذي سنفعله بصورة أفضل أو بشكل مختلف؟».

وقد جاءت النتائج مدهشة، حيث تعلم الموظفون وبسرعة كيفية التحدث مع بعضهم البعض بصورة تتسم بقدر أكبر من الاحترام تهدف إلى التعلم وليس مجرد توجيه اللوم. كما اكتشفوا أيضاً عادة رئيسية في عمل منظمتهم وهي أن أفراد الفريق نادراً ما يكون بينهم فهم مشترك للعمل الذين يقومون بأدائه. ولذا فقد كانوا، عبر تسلحهم بهذه الرؤية الجماعية، قادرين على وضع الضوابط الضرورية للأهداف المشتركة في إطار هذا العمل الجماعي. لقد تغير الموظفون بسرعة ملحوظة، كما حققوا نتائج ملحوظة أيضاً. ومن المدهش أن التغير الذي طرأ على مناخ العمل كان يتطور بشكل ملموس من شهر إلى آخر. فكان الموظفون اكثر انفتاحاً وإيجابية واشتراكاً في العمل، فقد عرفوا كيف يعملون سوياً.

إن التغذية الراجعة تعتبر مسألة أساسية لصحة ونجاح المنظمة وموظفيها. إذ بدون منهجية سليمة للتغذية الراجعة فإن حاجة الإنسان الأساسية للتواصل ستتحول إلى الحاجة للثرثرة والنميمة وسوء الفهم. وفي ظل وجود طريقة صحية متفق عليها في التحاور بشأن العمل الجماعي ستتحقق نتائج وتنشأ علاقات أفضل وسوف يتحسن مستوى العمل، كما سيجد القادة أن التنفيذ أصبح أكثر سهولة وفاعلية.

كوِّن فرق عمل:

تؤدي معظم الأعمال التنفيذية في كبرى المنظمات من قبل فرق العمل لأن متطلبات العميل والمنظمة هي ببساطة شديدة التعقيد بصورة لا يمكن لموظف بمفرده إنجازها في ظل الاحتياجات الكثيرة للمنظمة. لذلك فإن التميز في التنفيذ يعتمد على تميز فرق العمل، فالفرق تضم أفراداً بمهارات وقدرات مختلفة تسهم في تحقيق هدف مشترك، وهي بذلك تستدعي رؤى مختلفة وتشجع أفكاراً ومناهج جديدة والتزاماً متجدداً. كما أن الفرق تستطيع أن توفر الاستقرار عند انحراف المنظمة عن المنهج المقرر لها: فبينما يتم إحلال الأفراد داخل الفريق بسبب تغيير المهام والالتزامات فإن الفريق بإمكانه الاستمرار بهوية مستقلة ومهمة مستقلة وبإمكانها في الحقيقة أن توفر بيئة إنتاجية للمبادرات ذات المدى الطويل. كما أن الالتزام الجماعي يمكن أن يسهم في تطوير توجهات المنظمة المستقبلية.

إن القادة الذين ينفذون عملهم عبر فرق عمل ذات أداء مرتفع ينجحون في العمل على أربع قضايا: وضع هدف مدعوم بعملية محددة، إدارة الأدوار وصنع القرار، وبناء العلاقات، والتعلم. ويمكنك أن ترى هذه العوامل الأربعة في الفرق التي تديرها وبإمكانك تشجيع القادة في أرجاء منظمتك على إجراء مراجعات دورية للفرق للتأكد من وجود روح فريق العمل داخل منظمتك.

هدف واضح: ينبغي أن يكون لدى كل فريق يحتاج إلى هوية واضحة تبرر أسباب وجوده («لماذا نحن هنا») وسبلاً لتحقيق التقدم («ماذا سنفعل وكيف؟»). إن وجود الهدف بالنسبة للفرق ذات الأداء العالي يكون ملهماً ومصدراً للحيوية؛ حيث تضع الفرق مجموعة مدهشة من الأهداف القابلة للتوسع والمجزية على المستوى المهني والشخصي، وجميعها مدعومة هيكلياً بأعمال يمكن تحقيقها وبمواعيد تُنجز فيها. ومن ثم يمكنك تحديد مدى التزام أو عدم التزام الفريق بالهدف عبر سؤال أعضاء الفريق عما إذا كانوا يعرفون السبب وراء اجتماعك بهم أم لا.

عمليات الحوكمة المحددة والأدوار وقواعد اتخاذ القرارات: ينبغي أن تُسند عملية تصميم القواعد الخاصة بالأدوار وبصنع القرارات للقائد وذلك لضمان إسهام أعضاء الفريق على النحو الأمثل. إذ ينبغي أن يعرف كل موظف حجم إسهامه في الفريق (بمعنى أن توجد إجابة لسؤاله: ما سبب وجودي هنا؟) وأن يعرف الطريقة المتبعة (كيف سنعمل سوياً؟). ومن ثم فإن صنع القرار هو عملية معنية بتحديد سرعة التقدم (حتى لا تكون سريعة للغاية أو بطيئة للغاية)، من خلال توافر قدر من المعلومات اللازمة لصنع القرار (بحيث لا يتعذر تحليلها لكثرتها ولا يفتقر إليها لندرتها)، ومن خلال تبني الأسلوب السليم للمشاركة (بحيث يشعر كل الأعضاء بإمكانية المشاركة العلنية)، وكذلك من خلال قدر مناسب من المخاطر (بحيث لا يكون كبيراً جداً ولا ضئيلاً جداً).

علاقات قوية: تعمل الفرق أيضاً من خلال علاقات تبدو متناقضة. فأعضاء الفريق، من ناحية، يهتمون ببعضهم البعض ويبدون ذلك عبر الاستماع لبعضهم البعض ومعرفة بعضهم البعض بصورة شخصية ومساعدة بعضهم البعض في أوقات الشدة أو الأزمات ويظهرون احترامهم للأفكار الجديدة. ولقد كنا جميعاً أعضاء في فرق حيث كنا دائماً نقف مع بعضنا البعض في أوقات الأزمات. كما أن الفرق ذات الأداء العالي تستطيع، من الناحية الأخرى، أن تدير الخلافات والصراعات بالتشجيع على وجود شكل من أشكال الحوار والنقاش يولد وجهات نظر جديدة بديلة. ولذا فإن تعلم الموظف كيفية تطوير أدائه مع زملائه في الفريق أفضل بكثير من أن يتعلم ذلك من أولئك الذين لا يكترثون بمنظمتك.

التعلم المستمر: أخيراً، تنجح الفرق من خلال التعلم، فالفرق تتعلم بالتأني والتدبر والتقويم. فالأعضاء داخل الفريق يقيمون الأداء الناجح وغير الناجح ويبحثون عن نماذج ويسعون لإيجاد فرص لتحسين الأداء. وبالنسبة للقادة فهم يُكونون فرقاً تتعلم بقوة عبر صياغة نموذج لسلوكيات التعلم والتي تشمل: الاعتراف بالنجاحات والإخفاقات الشخصية، والحرص والسعي وراء بدائل جديدة، ومراجعة التعلم بصورة دورية لتقييم أداء الفريق.

اضمن الكفاءة التقنية:

ينبغي على القادة المعنيين بتحقيق التفوق على الجانب التنفيذي أن يكونوا حريصين على تحقيق مبدأ الكفاءة التقنية في أنفسهم وفي المنظمة. فكونك شخصياً مؤهل

في المجالات التي تهم الموظفين الذين يحيطون بك يضفي عليك نوعاً من المصداقية. وقد تكون كفاءتك التقنية متمثلة في الجانب المالي أو في العمليات الخاصة بالعملاء أو التكنولوجيا أو في تصور المستقبل. فإذا توافرت لديك معرفة متعمقة في أحد المجالات فإن ذلك لا يتيح لك فرصة القيادة الخطابية فحسب بل القيادة الحقيقية، كما تسمح لك بطرح أسئلة في مجال خبرتك لجس نبض الموظفين، وربما افتقدت بعض خبراتك التقنية الحالية عندما تتدرج في المناصب المختلفة في المنظمة إلا أن تميزك يترك أثراً إيجابياً، وربما لا تكون صاحب الخبرة المطلقة في كل المجالات إلا أنه من الجيد أن تكون موهوباً في بعضها.

إلى جانب ذلك ينبغي عليك أن تتأكد من أن منظمتك تضم بداخلها خبرات تقنية، أي هل يمتلك الموظفون مجموعة المهارات اللازمة للأداء؟ هل مجموعة المهارات هذه معروفة؟ كيف للمنظمة أن تتأكد من أن الموظفين يدركون بأن لديهم مهارات خاصة؟ ما هي المعارف والمهارات الاستثنائية اللازمة لحل مجموعة من مشاكل المنظمة؟ هل لنا أن نعتبر أن المعرفة التي نمتلكها أفضل ما يمكن؟ إذا لم تكن كذلك فما هي المعرفة المطلوبة وكيف نصل إليها؟

على الرغم من أن ضمان الكفاءة التقنية قد يبدو هدفاً قصير المدى - وسيكون من الضروري تغيير مجموعات المهارات بلا شك - فإن العواقب بالنسبة للموظف والمنظمة ستكون بعيدة المدى لأن معظم القادة يبدأون عملهم بإظهار تفوقهم التقني. إن الامتلاك الأمثل لمجموعة المهارات التقنية (مثل المهارات في الجانب المالي والعمليات والتسويق والمبيعات والهندسة والقانون وغيرها) يمنح قائد المستقبل مصداقية كبيرة ويضمن له الاحترام اللازم للحصول على منصب قيادي مهم في المستقبل. ولذا فإن «تأثير الهالة» أمر حقيقي.

تتمثل القاعدة التنفيذية الأساسية للقيادة في التأكد من أننا نصل للنقطة التي نقصدها. ويعرف «التنفيذ» بأنه القدرة على أن نجعل ما نعرفه هو ما نفعله، وتعتمد القدرة على التنفيذ على مجموعة من الضوابط المطبقة في التغيير وصنع القرار والمساءلة وفرق العمل والتفوق التقني كما أوضحنا. أما بعض القادة فلديهم استعداد مسبق للتنفيذ ومن ثم فهم يضعون تلقائياً الضوابط التي سبق مناقشتها: في حين أن البعض الآخر يستطيع أن يتعلم من الأدوات والأسئلة التشخيصية ومن ثم فهم يقومون بأعمال تضمن لهم تحقيق التفوق كقادة تنفيذيين.

لمشاهدة فيديوا كيت سويتمان Kate Sweetman الذي يوضح كيف نجحت الأدوات الخاصة بالتعامل مع الفيروسات (الشكل رقم ٣-١) في تقليص الحواجز الثقافية التي تحول دون نجاح التنفيذ في بعض الشركات قم بزيارة الموقع التالي www.leadershipcodebook.com. وستجد أيضاً على هذا الموقع قائمة كاملة للفيروسات التنظيمية، والتي سيطلب منك أن تضيف إليها الفيروسات التي تجدها في منظمتك، أكثر مما تجده في هذه الصفحات. كما ستجد أيضاً شفرة أخرى للقيادة التنفيذية من الطراز الأول.

الفصل الرابع
القاعدة الثالثة:
أشرك المواهب الجديدة

لكي تشرك المواهب الجديدة يجب أن تكون مديراً للموهبة

١- تواصل، تواصل، تواصل.

٢- ارسم اتجاهاً واضحاً، أوجد ترابطاً بين الموظف والمنظمة.

٣- ادعم الآخرين، تأكد من أن الموظفين لديهم الكفاءات اللازمة.

٤- زود الموظفين بالموارد لتلبية متطلبات العمل.

٥- أوجد بيئة عمل إيجابية - مارس الانضباط الروحي في العمل.

٦- استمتع بالعمل.

مديرو الموهبة يحتضنون الآخرين ويطورونهم. إن القيادة لا تتحقق أبداً بمعزل عن التابعين. فالقادة إنما يقودون عبر إشراك الآخرين في تحديد الإستراتيجيات وتنفيذ الأهداف. فقيادة المواهب تتكون من عدة أجزاء، ولذلك فإن أسهل طريقة لضمان نجاح شركتك هو أن تختار موظفيك والموظفين لدى منافسيك. ومما يثير التعجب في كثير من الأحيان أن أكثر خياراتك أهمية للموهبة هي أن تضع أدنى موظفيك أداءً في شركة منافسيك وتأمل أن يحصل لهم ما حصل لك.

إن إدارة الموهبة أمر سهل من حيث المبدأ إلا أنها ليست كذلك عملياً، حيث يحصل مديرو الموهبة الناجحون على أفضل ما لدى موظفيهم. فهم قادة يتمتعون بقوة جذب تجعل الآخرين يرغبون في العمل معهم، كما أنهم يُشركون غيرهم في نجاحاتهم ويتحملون مسئولية إخفاقاتهم. وهم أيضاً منتجون للموهبة وليسوا مستهلكين لها، ويوجدون درجة عالية من الولاء لأنفسهم كأفراد وللاتجاه الذي تتبناه الشركة. ذلك أنه إلى جانب أنهم يتمتعون بقدر كافٍ من الثقة بالنفس لإحاطة أنفسهم بموظفين موهوبين للاستفادة منهم. فعندما يعملُ الموظفون تحت قيادة مديرين موهوبين فغالباً ما يصفون تجاربهم بالعبارات التالية: «لم أكن أعرف أن بإمكاني القيام بكل ذلك»، «كان لدي شعور كبير بروح الفريق ووجود روابط تجمعني بالآخرين». إن قادة المواهب

يتمتعــون بالقدرة على تنفيذ المهام بطريقة تطورية وملهمة في كثير من الأحيان. كما أنهم يصرون أيضاً على أن يحظى الموظفون على قدر من المتعة أثناء العمل.

لا ينكــر أي قائــد لديه عمق في التفكيــر الآن أهمية الموهبة، ولكــن إدارتها هي مسألة أهم بكثير من الشعارات والبرامج والخطابات الرمزية. وقد توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى أن كبرى الشــركات التي تطبق مفهوم القيادة لديها قادة يقضون ٣٠٪ مــن وقتهم فــي قضايا تتعلق بالموهبة. حيث يتم إجراء تقييم جاد للمرشــحين للعمل والمشــاركة الفعالة في تصميم وتنفيذ برامــج التدريب والتطوير، والاتصال بالكفاءات المحتملة وطرح موضوع الموهبة للنقــاش وذلك في اجتماعات مجلس الإدارة. ولذلك ينبغي التوصل إلى ســبل لمساعدة الموظفين في مختلف أرجاء المنظمة على أن يشعروا ليس فقط بالارتباط الفكري بالمنظمة بل لتنمية الشــعور لديهم بالإســهام الشخصي في برامج أنشطة المنظمة. وعلى الرغم من صدور مئات الكتب عن الارتقاء بمستوى الموهبة إلا أننا لخصناها في ســت نقاط أساســية من شــأنها أن تحسن المتناقضات المحيطة وتمكين الموهوبين من تقديم أفضل ما لديهم. ولكن لماذا الإرادة، وليس المبادئ أو الضوابــط؟ إننا نفضل الإرادة لأن قيادة الموهبة تتطلب عزيمة بل وشــجاعة للقيام بها، تماماً مثل قرارات بداية العام الميلادي.

تواصل، تواصل، تواصل:

طورت إحدى الشــركات نظام الأداء لمرات كثيرة خلال عشــر ســنوات مستخدمة أحدث أساليب التطوير دون أن يكون لذلك تأثير يذكر على الأداء. وبعد دراسة الوضع لفترة زمنية بسيطة وجدنا أن القضية الحقيقية تمثلت في أن القادة في هذه المؤسسة لــم تكن لديهــم القدرة على إجراء حوار صادق مع الموظفين حول الأداء. فكانوا دائماً يتكتمون على أي تغذية راجعة سلبية غير مبالين بنظام التقييم. ومشكلة التواصل هذه لن يقوى على حلها أي نظام أو أداة تقييم مهما كانت متطورة على الإطلاق. فإذا كنت جاداً بشأن الإبقاء على المواهب التي تعتمد عليها وتطويرها فإنه ينبغي أن تتواصل مع الموظفين بصراحة ووضوح من خلال حوارات صادقة ومفتوحة.

لقد وجدنــا في جميع البحوث التي أجريناها حــول التواصل أن الموظفين يطالبون بالمزيــد بشــكل دائم تقريباً. هذه الرغبة هي رغبة مشــروعة، فهــم غير مخطئين في رغبتهم في معرفة الســبب في وجودهم بالشــركة، وما هو متوقــع منهم، وكيف يؤدون عملهــم بطريقة تحقق لهم الأهــداف الموضوعة. وحتى تطور من قدرتك على التواصل

فإنه ينبغي أن تذكر نفسك بأن تظل دائماً واضحاً بشأن ما تريد قوله (المحتوى)، والسبب ورائه (البيانات المساعدة أو طبيعة المشكلة، أو التحديات، أو الفرص)، ولمن يجب قوله (مدركاً بأن المستمعين قد يكونوا كُثُر)، ومتى تشرك غيرك فيما تقول (التوقيت). فإذا كانت جهودك تنصب على رفع درجة الالتزام بأكبر قدر ممكن فإنه من الأفضل أن يكون تركيزك منصباً على عدد قليل من الأولويات فقط، وأن توضح السبب في أهميتها دون غيرها. فقد تتعدد الأولويات دون أن يعرف أحد دوره. وقد يغيب الأساس المنطقي لهذه الأولويات وهو الأمر الذي يجعل الموظفين يتساءلون عن أهمية هذه الأولويات. ولذلك عليك إخبارهم السبب ومن ثم سيشحذ هؤلاء الموظفون الصالحون طاقاتهم للعمل، فعندما يتضح لهم السبب يكونون أكثر استعداداً لتقبل العمل.

وينبغي عند تواصلك مع الموظفين أن تحترم جمهور المستمعين لأنهم قد يتعاملون مع رسالتك بصورة مختلفة في قاعات اجتماعاتهم وفي أماكن الطعام، ولذا عليك أن تتعلم كيف تنجح في كلا الامرين. وإضافة إلى ذلك فإنه لا يكفي مشاركتهم المعلومة، حيث إن الموظفين يتصرفون انطلاقاً مما يسمعونه ويروق لعقولهم وأفئدتهم، ومن ثم ينتقل إلى أيديهم وأرجلهم. ومن ثم فإنه ينبغي أن تشاركهم انفعالاتك وذاتك وليس فقط أفكارك.

يعمد خبراء التواصل إلى توجيه رسائل شخصية عبر مشاركة الآخرين رسوماً توضيحية شخصية قريبة من فهم الآخرين. وقد أوضح راي ويرزبيكي Ray Wierzbicki مراراً وتكراراً عندما كان رئيساً لقطاع الخدمات المهنية في شركة فيرايزون Verizon أنه أراد، حسب تعبيره، أن "ينهض موظفوه للعمل". حيث نقل بالتحديد كل ما يعنيه عبر مشاركة قصة والده في كثير من الأحيان مع الموظفين حيث كان والده مهاجراً بولندياً يعمل سبعة أيام في الأسبوع في محل بقالة صغير كان يمتكله في نيوجيرسي. وطبقاً لما ذكره راي فإن والده لم يمر عليه يوم سيئ أبداً في عمله لأنه كان لديه هذا الموقف الإيجابي وهو النهوض للعمل. وهذا لا يعني بالطبع أن القائد يتعامل فقط مع الأخبار الجيدة، فقد كان راي دائماً مستعداً لمصارحة موظفيه بالتحديات التي تواجههم على الفور. ولكن خبراء التواصل يشاركون موظفيهم الأخبار الجيدة والسيئة بصراحة وبشكل مباشر ويقبلون اللوم على الأخبار السيئة، وهم أيضاً يشاركونهم الاحتفاء بالأخبار الجيدة. وهؤلاء القادة ينشؤون، عبر سردهم لقصصهم، سياقاً للمشاركة ويُأسسون على الماضي ويبنون المستقبل.

أخيراً ينبغي أن تحافظ على توصيل رسـالتك بشـكل مطرد حتى تصل للموظفين (أي بشـكل مطرد حتى تمل أنت من توصيلها). باسـتثناء أن تكرار الرسالة الواحدة للعديـد من المرات حتى تصل إلى مسـامع الموظفين وعقولهـم. وإرادة التواصل هذه ليست بالأمر الجديد، إلا أنك إذا نفذتها ستجد أن ما تقوله يهم الآخرين بدرجة كبيرة لأنهم يستمعون إليه ويتصرفون بناء عليه.

ارسم اتجاهاً واضحاً

أوجد ترابطاً بين الموظف والمنظمة:

ينبغي أن يعمل الموظفون داخل المنظمة وبصورة جماعية نحو هدف مشـترك، وفي نفس الوقت ينبغي أن تتوافر لدى كل واحد منهم القدرة على التعبير عن هويته بصورة فرديـة. فهـم بحاجة للتعامل مع السـوق والعملاء بصوات واحـد وأن يكون لدى كل واحد منهم القدرة على التحدث نيابة عن نفسه. وينبغي أن يعمل الموظفون في اتجاه واحد، كما ينبغي أن يرتبطوا بأهداف المنظمة بطريقة شخصية للغاية. إن إنجاح هذه المفارقات الظاهرية يعد مهارة أساسية من مهارات إدارة الموهبة.

أخبرنا أحد كبار القادة ذات مرة بأنه عندما ضم موظفين جدد إلى فريقه كان يتوجه لكل منهم بقوله: «إذا فكرت بنفس الطريقة التي أفكر بها فإنه لن تكون هناك ضرورة لأحدنا. ولن يكون أنا ذلك الشخص بالطبع. ولكن بمجرد اتخاذنا لقرار فلن يكون لنا سوى صوت واحد لإقراره» وقد وجد مديرو الموهبة أن الموظفين الموهوبين ممن لديهم مهـارات مختلفـة قادرين على المضي في نفس الاتجاه الإسـتراتيجي. وللقيام بذلك فإنه ينبغي على المدير أن يضع هدفاً مشـتركاً يساعد كل موظف على تحقيق أهداف مسـتقلة. وفي شـركة هيرمان ميللر Herman Miller كان لدى الموظفين الرغبة في تطوير أنفسهم في مجال الأثاث المكتبي كما كان لدى موظفي قسم التسويق والمبيعات رغبـة في تحديد احتياجات العملاء حتى يمكنهم الوفاء بها، أما قسـم التصنيع فقد كانت لديه رغبة في بناء عمليات فعالة وتطبيق نظام سيغما ٦ Six Sigma، في حين كانت لدى قسـم المالية الرغبة في ضمان تحقيق العائدات الاقتصادية. وقد شـجع المدير التنفيذي للشركة بريان ووكر Brian Walker جميع الموظفين على تحقيق التميز في مجالاتهم مع ربط كل منهم بالاتجاه المشـترك وهو «تشـييد أماكن فخمة للعيش والعمل والتعافي». [٦] وقد كان كل شـخص يفهم مدى إسـهام دوره ودور الآخرين في تحقيق النتائج المرجوة.

ويتمثل التمرين السهل والفعال في مساعدة الموظفين على الالتفاف حول إستراتيجية مشتركة ومساعدتهم على تقييم مستوى تطورهم في أن تجعل كل عضو من أعضاء فريقك يحدد أهدافه بنفسه خلال الستين أو التسعين يوماً القادمة. عندئذ سيعلن كل أعضاء الفريق قوائمهم علانية وسيكون لأي عضو من أعضاء الفريق الحق في التعليق على أهداف زميله وما يأملون في رؤية المزيد منه أو التقليل منه. ومن ثم تُناقش التغذية الراجعة المقدمة من الزملاء ويتم على إثرها إدخال التعديلات على الأهداف الشخصية للموظفين. ونتيجة لهذا التمرين يعمق الأعضاء فهمهم لكيفية الإسهام في الاستراتيجية وللفريق ككل. ويسمح هذا النموذج من النقاش العلني للأهداف الشخصية بقدر من الفردية إلا أنه يوجد شعوراً مشتركاً بالهدف وبروح المشاركة. هذا إلى جانب أنه يساعد الموظفين على الشعور بالامتنان لبعضهم البعض في تحقيق أهدافهم.

عندما يلتف الموظفون ذوو المهارات المختلفة حول هدف تنظيمي مشترك فإن ذلك ينتج عنه تطوير لممارسة الموهبة على مستوىً أكثر عمقاً ليس فقط لربط أهدافهم ذات المدى القصير بالإستراتيجية ولكن أيضاً لربط الشعور بالهوية المهنية لديهم بالمشروع. وعندما انتهينا من بحثنا بشأن تحديد الفترات التي يكون فيها الموظفون في أفضل حالاتهم على المستوى المهني (وهي فترة محددة في مهنتهم يشعرون خلالها بأنهم في أوج عطائهم)، توصلنا إلى تحديد أربعة محاور عامة:

- العمل الجماعي لتحقيق هدف مشترك يمنح الجميع تقريباً الحيوية.
- يحب الموظفون أن يشعروا بأنهم خبراء في مهنتهم مهما كانت.
- كلما كان للحاجة أهمية زادت الرغبة في تحقيقها ("فالتغيير" قد يكون فلسفة المنظمة).
- الوصول لأقصى ما يتمتع به الموظف من مهنية مسألة نادرة – فمعظم الموظفين يصفونها بأنها ذكريات اشتاقوا إليها.

إن مهمتك كمدير للموهبة تتمثل في مساعدة الموظفين على ربط أفضل حالاتهم المهنية بأهداف المنظمة. فالموظف الذي تتعمق جذور هويته المهنية في التصميم والإبداع سبق وأن عاش أفضل حالاته المهنية عندما تتبلور هذه الحالة في صورة منتَج تستطيع المنظمة تسويقه. وعندما تتفق الرغبات الشخصية مع متطلبات المنظمة يدرك الموظفون عندئذ أنهم قادرون تماماً على الحصول على ما يريدون من خلال

قيامهـم بأداء مـا تحتاجه المنظمة. ويقـدم التقييم رقم ٤-١ عرضـاً موجزاً لتقييم مستوى التزام وارتباط الموظفين بمنظماتهم.

التقييم رقم (٤-١)

دراسة مسحية لمستوى مشاركة الموظفين:

تستطلع هذه الاستبانة مستوى التزامك وارتباطك بفريق العمل لديك. فضلاً أجب عن العبارات التالية من خلال المقياس ذي العشر نقاط، وتركز الاستبانة على نظرتك لمنظمتك.

المقياس ١= ضعيف ←→ ١٠= مرتفع

الرؤية: أنا فخور بالعمل لدى شركة لديها رؤية وهدف محددين.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الفرصة: لدى فرصة للتعلم والتطور.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الحافز: مكافآتي مرتبطة بأدائي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الأثر: العمل الذي أقوم به له أثر كبير.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
مجتمـع العمـل: أعمل كجـزء من فريق فاعل.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
التواصـل: أشـعر وكأني أعـرف كل ما يجري في المنظمة.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
المرونة: هناك مرونة في العمل.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
المجموع: ---------										

تتوافـر لدى الموظف بعـد التدريب المكثف (والقليل من التحذيـرات) القدرة على توصيل رغبته الحقيقية واستعداده للمشروع ولموظفيه بأسلوبه الخاص. ولذلك يكون التأثيـر على الموظفين مباشـراً وإيجابياً، لأن الموظفين يرتبطون به وبالشـركة ولكن بأسلوب مختلف. فإذا شرع المدير في تحديد رؤيته معتمداً على التشويق فإن النتيجة المتوقعـة هـي الالتزام. وقد كان المدير قادراً على إيجـاد طريقة لتضمين نقاط قوته الشخصية في إطار متطلبات المنظمة بطريقة واقعية مناسبة. أما نفاق القيادة فينشأ

إذا حاولت أن تبدو في صورة ليست صورتك أو أن تتصرف على نحو لا يتفق وأسلوبك الشخصي.

إن أحد أهـــم التحديات التي تواجه متطلبات ربــط الموهبة بمنظمتك هي القبول الكامل لأولئك الذين يختلفون عنك. إننا نحيط أنفسنا في أحيان كثيرة بوعيٍ أو بدون وعـــي بموظفين لديهم نفس مواهبنا. فالجوار الذي نعيش فيه يضم أناســاً من نفس الطبقـــة الاجتماعية، ويذهب أطفالنا إلى مـــدارس يرتادها زملاء لهم نفس الخلفيات (ونلتقـــي بأولياء أمور أصدقاء أبنائنـــا)، كما أن اهتماماتنا الاجتماعية تدور بشـــكل عام حول أولئك الذين يشـــاركوننا نفس الاهتمامات المهنية أو الشخصية. فالموظفون الموهوبـــون، في حقيقة الأمر، يأتون على أشـــكال وأحجام وأعمـــار وأجناس وأعراق وتوجهات وأســـاليب متعددة وغير ذلك من العوامـــل الأخرى. ومن ثم ينبغي أن تكون واعياً تجاه النزعة بأن تحيط نفسك بموظفين مثلك.

وبوصفك قائداً للموهبة، فإنه ينبغي أن تدرك الحقيقة التي تفيد بأن بعض المواهب تتطلـــب معاملة مختلفـــة عن غيرهم. وفي حين أن العديد مـــن «الأقليات» تحقق في كثيـــر من الأحيان نجاحاً بدرجة ما في المنظمة، قـــد يوضعون في مواقع لا تحتاجهم فيها اليوم. وربما يكونون بحاجة للترقية أو ربما يُعينون في قســـم من أقسام المنظمة حيث لا يُفعل دورهم لكونهم أقلية في كثير من الأحيان. إن قادة الشركات الكبرى مثل جولدمان ساتشـــز Goldman Sachs وديلويتي Deloitte يطبقون في الحقيقة شفرة القيادة عندما يضطلعون، بصفتهم قادة، بقضايا الموهبة المعقدة، ويشجعون كل أشكال التنوع. ففي شـــركة جولدمان ساتشز، عندما يخفق عضو موهوب من الأقليات ضمن إحدى المجموعات فإن الإدارة العليا تطرح تســـاؤلات مباشـــرة على المدير المسئول عن هذا الإخفاق. ويأتي أكثرها على وجه الخصوص مثل: «كيف تم تدارك هذا الإخفاق، وهل نُسب العمل أو السلوك أو النتائج لشخص من «داخل» المجموعة؟» ولذا فإن كبار القادة لديهم القدرة التي تجعلهم يصنعون الفارق (وهو الأمر الذي لا يستطيع تحقيقه مدربو التنويع العرقي والثقافي). وليس الدافع هو كون المرء عادلاً أو نزيهاً، ولكنه في الحقيقة يدور حول شـــعور المرء بالمســـئولية تجاه أصحاب المصالح. وقد أثبتت إحدى الدراســـات الموثوقة أن الشـــركات التي تضم عدداً كبيراً من العناصر النسائية ضمن المناصب القيادية العليا (محددة بعشـــرين في المائة من النساء ضمن موظفي الشركة) تصل إنتاجيتها إلى ٣٥٪ أعلى من نظرائها[٧] ولا يعني ذلك أن النســـاء قادة أفضل من الرجـــال، ولكن الأمر يتعلق بوجود ثقافة ونظام لإدارة الموهبة تتيح للموظفين أياً كانوا

ببذل أفضل ما لديهم لتحقيق أعلى درجات العطاء. هذا وينبغي إعداد دراسات أخرى لقياس تأثيرات الأقليات الأخرى من غير النساء.

وعندمـــا تكون مســئولية الإدارة الدقيقة للموهبة ملقاة على عاتــق كبار المديرين التنفيذيـــين فإنه ينبغي أن تدرك أنه مهما بلغت حســـن نيتهــم، فإن إدراكهم قد يكون محدوداً بســـبب مناصبهم وتجاربهم وانتماءاتهم السكانية. ولنكن صرحاء فإن الإدارة العليـــا في كثير من الأحيـــان تكون أقل وعياً وإدراكاً لهـــذا التحيز الضمني. وقد بلغ مجمـــوع النقاط التي أحرزتها إحدى الفرق المتجانســـة في إحدى المنظمات ٤,٦ (من مقياس يبلغ إجمالي نقاطه ٥,٠) في إجابتها على السؤال التالي «هل عوملت الفوارق الفردية بينكم باحترام وتقدير؟» وقد كانت فرحتهم قصيرة عندما عُرضت عليهم ردود أفعال المجموعات الفرعية المختلفة: كالمجموعات النســـوية أو الأقليات وغيرهم. ومن ثـــم فقد أصبح واضحاً أن المديرين التنفيذيين لـــم يكونوا يعرفون أنهم يجهلون الأمور التـــي تتعلق بالتنوع. ويعد إجراء مســـح للأعضاء من «خـــارج» المجموعات أداة جيدة لمكافحة هذه المتلازمة. ولتسأل هؤلاء الأفراد عما يعنيه لهم عملهم في المنظمة - فقد يكون لديهم أيضاً أفضل الأفكار لإزالة الحواجز التي تؤثر عليهم بشكل مباشر.

لقد بدأت إحدى الشـــركات التي ســـبق لنا العمل معها ليـــس بتعظيم الاختلافات بين الموظفين ولكن بالتأكيد على التماســـك والانسجام، حيث حددت المديرة التنفيذية وفريقها مجموعة من القيم التي ينبغي على كل موظف اعتناقها ومن ثم التصرف على أساسها. وقد اشتملت المعتقدات الأساسية على خدمة العملاء وتسيير العمل لتحقيق فوائـــد مالية ومعاملـــة الآخرين باحترام. كما أنهم حاولـــوا أن يثبتوا بأن لأي موظف الحق في أن يتصرف بناء على هذه القيم الأساســـية الداعية إلى انســـجام الموظفين. وقد أوضحوا بأن كل وجهات النظر الأخرى ربما، بل ويجب أن، تختلف وأنهم سيعملون في الحقيقة على تشجيع الاختلافات بمجرد تحقيقهم الانسجام بين الموظفين.

دعم الكفاءات:

تأكد من أن الموظفين لديهم الكفاءات اللازمة:

من الواضح أن القادة ينبغي أن يضعوا الشـــخص المناســـب في الوظيفة المناســـبة ويزودوه بالمهارات المناســـبة في الوقت المناســـب. وعلى الرغم من أنه قد يكون هناك احتيـــاج واضـــح، إلا أن الأمر يتطلب أن تربط بشـــكل منتظم بـــين متطلبات الوظيفة

وقدرات الموظف. وتبدأ عملية تحديد متطلبات الوظيفة من خلال فحص مخرجاتها أو متطلباتها. وينبغي أن يقوم مدير البحوث والتطوير بتوفير مسار للمنتجات والخدمات الإبداعية. كما ينبغي أن يحقق مدير التسويق عوائد من العملاء المستهدفين، وأيضاً ينبغي أن يقوم مدير تكنولوجيا المعلومات بتصميم التكنولوجيا وأنظمة البيانات اللازمة للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل. وتأتي هذه المتطلبات نتيجة للأدوار التي يلعبها الموظفون في الشركة وكذلك نتيجة للتوقعات المنشودة من هذه الادوار. ولذا فإنه ينبغي تحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق هذه النتائج. إذاً فما هي المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوافر لمدير البحوث والتطوير حتى يحقق الإبداع المطلوب منه؟ إن إيجاد وظائف واضحة وتحديد الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف يمكن من الربط بين الكفاءات ومتطلبات الوظيفة.

وبتحديد متطلبات الوظيفة يمكنك عندئذٍ أن تفحص وأن توائم بين الكفاءات الفردية والوظيفة. ولبناء كفاءات أي موظف يبرز سؤالان مهمان:

١- ما هي نقاط القوة الشخصية لدى الموظف (الكفاءة والميول والقدرات)؟

٢- كيف يمكن استخدام أو تطوير هذه الكفاءات لخدمة الآخرين؟

ويمكنك، بصفتك قائداً، أن تقوم بدور المدرب أو المرشد أو الراعي الشخصي حتى تتأكد من أن الموظفين يدركون ويبنون كفاءاتهم ويوائمونها وفق الدور الذي يقومون به.

إن الإجابة عن السؤال الأول تلزمك بمساعدة الموظفين على التعرف على ما يجيدون عمله وعلى ما لا يجيدون عمله. إن كل موظف يتمتع بمهارات وقدرات وتوجهات تقنية واجتماعية استثنائية. وقد استطاع أحد المديرين التنفيذيين الذين عملنا معهم في السابق أن يستعرض، من خلال عمله على توافق الموهبة، أهم الموظفين والتي بلغت نسبتهم ٣٪. وكان يدقق خلال المراجعة مهارات الموظفين من خلال مستواهم التعليمي وخلفياتهم المهنية واهتماماتهم الشخصية ونجاحاتهم المهنية، وعلى الرغم من خطورة حصر الموظفين وفقاً لأدوارهم التاريخية إلا أنه من المفيد الوقوف على المواهب التي تحظى بها منظمتك من خلال موظفيها. كما يمكنك عبر إجراء حوارات صريحة مع موظفيك أن تساعدهم في اكتشاف نقاط الضعف «أو البقعة العمياء» في مهاراتهم.

وتوحي الإجابة عن السؤال الثاني بعقد مقارنة بين نقاط القوة لدى الموظفين والوظيفة او الدور المطلوب القيام به، حيث تحدد مهام الوظيفة المتطلبات اللازمة للقيام بها كما أن تقييم البراعة الشخصية يوفر فرصاً لتحقيق النجاح والتطور على

المستوى الشخصي. ونظرياً، فإن الموظفين لا يتمسكون بتلك الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم الحالية فحسب بل إنهم يعملون أيضاً على تطوير نطاق هذه المهارات. وقد يعني هذا الأمر تكليف الموظفين في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية بمهام موزعة حسب تخصصاتهم وبلادهم المختلفة أو حسب بيئة العمل التي تعد السبيل لتطويرهم. وبمجرد أن تتوافر لديك العزيمة على دعم الكفاءات فإنك بذلك تساعد الأفراد في منظمتك على النمو والتطور.

زود الموظفين بالموارد لتلبية متطلبات العمل:

توصلت دراسة أجراها الطبيب النفسي ويندي يورش Wendy Ulrich عن الاكتئاب لدى المراهقين إلى أن مستوى الموارد المتاحة للمراهقين يتحدد وبصورة كبيرة قدرتهم على تلبية احتياجات العمل.[^٨] وتتمثل المتطلبات التي تواجه الأفراد في سن المراهقة في معدل التحصيل الدراسي ومسئوليات العمل والانفصال عن الأبوين وضغوط الأقران والمسئوليات الاجتماعية (مثل قيادة السيارة) والهرمونات وتحقيق الهوية الشخصية. وقد يزعم المرء بأن المتطلبات المتزايدة على المراهقين تؤدي إلى الشعور بالإحباط، إلا أن الأمر على خلاف ذلك، فإذا كانت الموارد تكافئ المتطلبات فإن المراهقين يظلون في حالة توازن وتوافق مع التوقعات المتزايدة. وتتضمن الموارد بالنسبة للمراهقين دعم الآباء وتعاطف الأقران وتعاون الأساتذة والراشدين غيرهم وتوفر وسائل التقنية والاستقلالية والقدرة الإدراكية والمواهب الشخصية. أما المراهقون الذين تكون متطلباتهم عالية ومواردهم قليلة فيقعون فريسة للانطواء والعزلة والإحباط. إن المراهقين الذين يواجهون مثل هذه المتطلبات وتتوفر لهم الموارد الكافية يكونون على مستوي التوقعات ولا يقعون ضحية للاكتئاب. فعندما يكون هناك تكافؤ بين الموارد والمتطلبات يصبح المراهقون في حالة توازن طبيعي.

وبعبارة أخرى، فإن المراهقين بشر مثلنا، وقد نتعلم جميعاً منهم. ونجد في العالم التجاري الذي نعيشه الآن أن متطلبات الحياة مرتفعة حيث تشتمل على متطلبات العولمة والتكنولوجيا والتغيير وديموغرافيا السكان والتنافس والعملاء والأسواق المالية. والقليل فقط منا هم الذين يستطيعون الصمود في ماراثون الوظيفة الذي يمتد للثلاثين أو الأربعين سنة دون أن يدفع ثمن ذلك. إن العمل الشاق (نتيجة للمتطلبات المرتفعة) تؤدي إلى الإنهاك والانعزالية وسرعة الانفعال والإفراط في الأكل وقلة النوم إضافة إلى مجموعة من الأمراض المزمنة، ناهيك عن العلاقات الزوجية المضطربة أو المتوترة

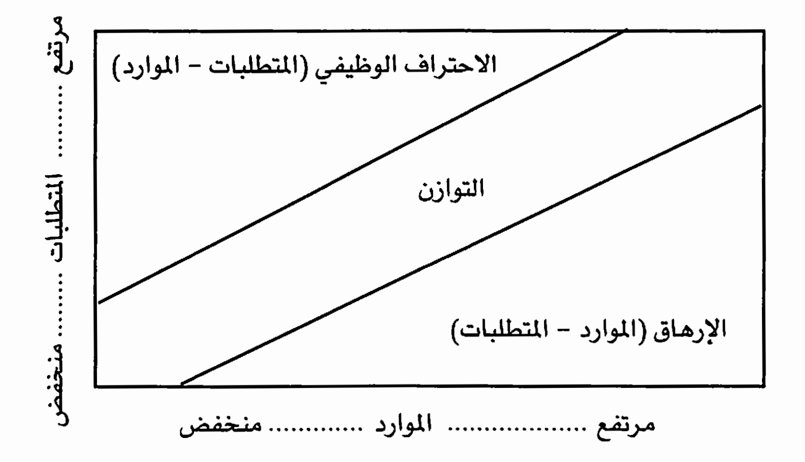
والأطفال المهمشين. إن المرء عندما يُغرق بالمتطلبات فإنه قد يسقط فريسة للاكتئاب أو التبلد المهني، ومن ثم فالموظفون بحاجة للموارد لمواجهة المتطلبات المتزايدة.

إن وظيفتك كقائد هي التعرف على المتطلبات الساذجة وأن تعمل على تقليصها. فلا يجدر بك، على سبيل المثال، أن تطلب من الموظفين الالتزام بأوقات العمل وعدم مغادرة المنظمة إذا كانت طبيعة عملهم لا تتطلب ذلك، ولا تعقد اجتماعات دون مبرر، ولا تضع سياسات خاطئة، كما لا يجدر بك تبني أساليب عمل معقدة طالما تكفيك الأساليب البسيطة. ومن الناحية الأخرى تبقى العديد من متطلبات العمل ضرورية ومهمتك عندئذٍ هي المساعدة على إيجاد الموارد التي تفي بهذه المتطلبات.

وحتى تضمن التفاعل والتعاون والإبداع والنشاط والإنتاجية لدى الموظفين فإن عليك إيجاد السبل لتوفير الموارد لهم حتى يواجهوا المتطلبات (انظر الشكل رقم ٤-١). علماً بأن هناك العديد من الموارد التي يمكنك توفيرها للموظفين. فالتكنولوجيا تمكن الموظفين من تحقيق الترابط بينهم وتجعلهم أكثر إنتاجية. كما أن التدريب يساعدهم على تعلم طرق جديدة للتفكير والعمل ويمكنهم من الوفاء بالمتطلبات المتزايدة.

شكل (٤ - ١)

شبكة المتطلبات والموارد



إن الزملاء في العمل الذين يكترثون لشئون بعضهم البعض إنما يقومون بتوفير الدعم العاطفي والاجتماعي لبعضهم في ظل ضغوط العمل الشديدة. ومما يساعد

الموظفين على الشعور بأنهم قادرون على التحكم في عملهم وشئون حياتهم هو شعورهم بالاستقلالية والمرونة خلال ساعات العمل وغيرها من سياسات العمل الأخرى مثل العطلات وزي العمل. وقد أوضح البحث أن الموظفين من ذوي المهن الحرة يعملون لساعات أطول ولكنهم أكثر التزاماً بالوظيفة لأنهم بالأساس يشعرون بأنهم أكثر تحكماً في ظروف عملهم. إن تشجيع الموظفين على تكريس وقت كافٍ لحياتهم خارج إطار العمل يجدد ثقة الموظفين بالمنظمة ويبعث فيهم النشاط. ولتتأكدً من حصول الموظفين على أجازاتهم المدفوعة الأجر ولتشجعهم على استغلال الوقت والمكان خلال ساعات العمل في إنجاز الأعمال المنوطة بهم وعدم تشتيت تركيزهم بالبريد الإلكتروني أو بالمكالمات الهاتفية الطويلة أثناء العمل. كما أن دعم الموظفين ومساعدتهم على تناول الغذاء الصحي وممارسة الرياضة يُعد مصدراً آخر للوفاء بمتطلبات الموظفين.

وبصفتك مديراً للموهبة فإنه ينبغي أن تعمل على بناء توقعات عالية لدى موظفيك لأنها تزيد من حجم نشاطهم وتدفعهم إلى النضج، إلا أنه يجب عليك أيضاً أن تساعدهم في الوصول إلى الموارد التي تفي باحتياجاتهم.

أوجد بيئة عمل إيجابية - وظف المبادئ الروحانية:

الكثير منا عمل في بيئات عمل سلبية يسودها المحاباة والقدرية والسخرية والمعارك السياسية والأنانية. ولا يرغب في البقاء في بيئات عمل كهذه سوى القليل وقد ينتهي بهم الأمر إلى أن يصبحوا موظفين غير منتجين، حيث يقضون جُل وقتهم في النظر إلى الذات وتوفير الحماية لأنفسهم والدفاع عن مصالحهم بدلاً من توفير الخدمة للعملاء والمستثمرين.

وبصفتك قائداً فإن مهمتك هي وضع الإطار لتوجيه شعور الموظفين نحو واقع أعمالهم سواء كان ذلك يتعلق بثقافة الشركة الكلية أم بفريق عمل بعينه. ويؤكد أحد اختصاصي علم النفس الإيجابي مارتن سليجمان Martin Seligman على أن الموظفين يحققون النجاح في ظل وجود مناخ إيجابي يكون التركيز فيه على الجوانب الإيجابية وليس السلبية.(٩) وفي إطار الدراسات التي أجروها على الجوانب النفسية الإيجابية ركز علماء النفس على الافتراضات الرئيسية لأكثر المعتقدات الدينية السائدة في العالم واستنبطوا المبادئ المشتركة بينها ووجدوا ذلك في الهندوسية والبوذية واليهودية والمسيحية والإسلام، في حين كانت بعض الديانات الأخرى عبارة عن مجموعة من الآداب الروحانية المحددة والثابتة. وبقليل من التفكير يتبين أن هذه العقائد والأفكار

تتأقلم بدرجة كبيرة مع الأوضاع التنظيمية. ولذلك فإن نشر المبادئ الروحانية في مكان العمل من شأنها أن توفر بيئة عمل إيجابية.

ما هي هذه الأسس الروحانية؟ تتمثل الأسس الروحانية أولاً: في الحكمة والمعرفة التى تنشأ نتيجة للإبداع وحب الاستطلاع وحرية الفكر. فقائد الموهبة الذكي يمد يد العون للآخرين ويساعدهم على التعلم والنضج وتوفير الفرصة للتطور والنمو. ثانياً: الشجاعة، بمعنى إظهار المثابرة والاستقامة والإصرار في وجه الأزمات. وينبغي أن يضرب القائد مثالاً يحتذى به في الشجاعة اللازمة لصنع القرار واتخاذ الإجراءات اللازمة. ثالثاً: الإنسانية، بمعنى أن يلقى الموظفون في المنظمة معاملة تتسم بالرحمة والرقة وتتحقق النتائج في جو يسوده الإنسانية والاهتمام بل والحب أيضاً. وسيتم الإعراب عن ذلك من خلال الأساس الروحي الرابع المتمثل في العدل أو الشعور العام بالمواطنة والإنصاف. ويرتبط بهذا الأمر الأساس الروحي الخامس والخاص بالاعتدال: وهو الشعور بالإشفاق والتواضع والحياء، حيث يمكن لموظفي الشركة التي تتسم بالاعتدال ارتكاب الأخطاء وتحقيق التطور في نفس الوقت. وفي النهاية وربما أهم من أي شيء آخر، أن القائد بإمكانه معاونة الموظفين على تجاوز النمط المعتاد عبر وضع هدف ومعنى أسمى أمامهم. فتجاوز النمط المعتاد يسهم في اكتشاف قدر من الجمال بشكل يومي وينشأ من خلال الشعور بالامتنان والأمل الذي يكسوه إطار من الدعابة.

هذه الفضائل هي التي تشكل المنظمة التي تتسم بالتطلع للمستقبل والرسوخ وتدعم الصحة البدنية والعاطفية لدى الموظفين، كما تدعم فيهم أيضاً روح الإنتاجية وتماسك الفريق والابتكار. وبمجرد أن تصر على وضع نموذج يُحتذى به لهذه السلوكيات الروحانية، يكون بإمكانك مساعدة المواهب لديك على تجربتها من خلال النموذج الذي جسدته بنفسك، وعندما يخوض الموظفون تجربة العمل في بيئة إيجابية فسيكون لديهم استعداد أكبر للبقاء في الشركة وسيكونون أكثر إنتاجية ومصدراً من مصادر جذب موظفين في المستقبل.

استمتع أثناء العمل:

التقى أحد المديرين التنفيذيين بفريق العمل لديه في منتصف ستة أسابيع عمل شاقة، وبمجرد استعراضهم للخسائر المتواصلة في الأرباح والتأخير في طرح المنتج في السوق والانخفاض المستمر في ثقة العملاء وقلة المخزون حتى ساد المكان حالة

مــن التوتر الشــديد. وعلى الرغم من الجهد الضخم الــذي يبذله فريق العمل فقد ظلت الانتكاسات مستمرة، كما أن التقارير الإعلامية التي صدرت حول عدم كفاءتهم كفريــق إداري قد زادت من حجم الضغوط الواقعة عليهم. وبعد مرور ٣٠ دقيقة من لقــاء المدير التنفيذي بالموظفين توقف برهة وتســاءل: «ألــم نحصل على المتعة بعد؟ من منكم مر بأســوأ تجربة في الشــركة خلال الأربع وعشــرين ساعة الماضية؟» وما أن تبادل الموظفون النكات حول آخر أســوأ موقف مروا به حتى زال على الأقل بعض التوتر الذي ساد المكان. وبأسلوب الدعابة هذا يكون المدير التنفيذي قد قدم للفريق المخــرج من هذا الموقف، ولكن مثل تلك التوقفات القصيرة عن الحديث بين الموظفين (الدعابة) لم تخلص القادة من التحديات التي يواجهونها ولكنها تجعل مواجهتها أمراً أكثر سهولة.

إن دور مديــري الموهبــة مســاعدة الموظفين على بعث الحياة فــي المنظمة وإعادة تزويدها بالنشــاط والحيويــة. ففي حين أن التجديد قد يأتــي عبر رؤية طموحة أو مشاركة فاعلة أو شعور متنامٍ بالهدف، فإنه يأتي أحياناً وببساطة من خلال الحصول علــى المتعة أثناء العمل. وكثيراً ما يحتاج الموظفــون إلى لحظة وجدانية للتخلص من التوتر والســماح بوجود أفكار جديدة مفعمة بالحيويــة. فالمتعة بكل تأكيد تجعل من العمل الجماعي متعة وترفع من الروح المعنوية لدى للموظفين.

وبينمــا يختلف مفهوم المتعة حســب الشــخص والثقافة والخلفيــة، فإنه بإمكانك استخدام مجموعة من الأساليب للحصول على المتعة داخل مكان العمل.

- **الفكاهة:** كثيراً ما تكون الفكاهة مرتبطة بشخص أو زمن معين، إلا أن الموظفين إذا تناولــوا المواضيع الجادة بقدر مــن المرح والفكاهة فإن ذلك كثيراً ما يحفزهم على فعل المزيد.
- **الاحتفالات:** بعض القادة يهيئون المناخ ويجدون أسباباً للاحتفال والتي تشمل أعياد الميــلاد والأجازات وغيرها من الأحداث الهامــة. فالتعامل مع مثل هذه الأحداث الهامة بقدر من الغبطة والبهجة يدعم الموظفين ويســاعدهم على تحقيق النجاح. وعندما تضم هذه الاحتفالات عملاءً وغيرهم من أفراد العائلة فإن بيئة العمل قد تتشكل عبر هذه الأمور.
- **الفعاليات:** يســتطيع القادة تقديم الرعاية للفعاليات التي تجلب المتعة لبيئة العمل، حيــث قد تكون هذه الفعاليات داخليــة أي داخل المنظمة (مثل اللقاءات التي تعقد

فـي مبنى البلدية)، أو فعاليات اجتماعية (مثل خدمة المجتمع)، أو فعاليات خاصة (مثل نزهة الشركة أو يوم الاحتفال بالسكرتير).

- **المسـابقات:** ابتدع ويزلي Wisely نظام المسـابقات ليس لتركيز الانتباه فحسب بـل لأنها تسـاعد الموظفين على الالتفاف حول هدف مشـترك. فقد تحدي أحد المديرين التنفيذيين فريقه في العثور على أكثر التقارير عديمة الفائدة التي أُعدت خلال التسعين يوماً الأخيرة. وما أن قُدمت التقارير المرشحة حتى اكتشف الفريق عدداً آخر من التقارير محدودة القيمة.
- **المكافأة والتقدير:** أوضح كل من أدريان جوستيك Adrian Gostick وتشيستر إلتون Chester Elton أثناء عملهم على "مبدأ المكافأة" أنه يمكن استخدام برامج التقدير في تشكيل سلوكيات الموظف. حيث توسعوا في دراسة الكيفية التي يستطيع القادة من خلالها مكافأة الموظفين وتقديرهم على الأداء الجيد كوسيلة لتعزيز هذا النمط مـن الأداء.(١٠) كما أنهم يقدمون أكثر من مائة فكرة لتقدير الموظفين (مثل رحلات العمل، والملاحظات الخاصة وغيرها.) والتي تُشـعر الموظفين بأنهم محل تقدير لما يقومون به من عمل.
- **الرموز:** أسس أحد المديرين التنفيذيين من خريجي مدرسة الدوق بلو ديفيل Duke Blue Devil "جائزة بلو ديفيل" حيث يحصل الموظفون الذين يؤدون عملهم بشكل استثنائي على جائزة بلو ديفيل إلى جانب مذكرة تقديرية من المدير التنفيذي. وقد أصبحت هذه الجوائز الشـخصية رمـوزاً موجهة من قِبل المديرين التنفيذيين على الأداء الجيد ومن ثم كانت تحظى بتقدير الحاصلين عليها.
- **التواضع:** ينظر بعض القادة لأنفسـهم بدرجة عالية من التفاخر ويتباهون بدورهم ومكانتهـم، والبعض الآخر يقبلون القيام بواجباتهـم لكنهم يؤدون مهامهم بتواضع ويشـاركون الموظفـين نجاحاتهم عن طيب نفس كما أنهـم لا يجدون غضاضة في الاعتراف بنقاط ضعفهم.
- **مراكـز اللياقـة:** الفعاليات الرياضية الفردية أو الجماعية قد تسـاعد الموظفين في الحصول على الطاقة. فرعاية فرق العمل وبناء مراكز لياقة والتشجيع على الاهتمام بالصحة البدنية قد تساعد الموظفين على الحصول على مزيد من المتعة في العمل.
- **الخدمات المعاونة:** توفر بعض الشـركات خدمة للموظفين الذين يعملون لسـاعات طويلة وقد تشـمل هذه الخدمات مسـاعدة الموظفين في أعمالهم اليومية المعتادة

(مثل غسيل الملابس وحجز تذاكر السفر وعمل الحجوزات وغيرها). فمن خلال توفير هذه الخدمات أثناء العمل تتيح الشركات للموظفين إمكانية البقاء لمدة أطول في الشركة دون أن ينصرف تركيزهم عن العمل الذي يؤدونه.

إن القادة الذين لديهم العزم على إدخال المتعة إلى العمل لا يتعاملون باستخفاف مع شئون العمل الخطيرة، ولكنهم يوجدون بيئة عمل مشجعة على الإنتاج.

لا ينكر أحد أهمية الموهبة في عصر الإنترنت واقتصاديات المعرفة الذي نعيشه حالياً، فالموهبة الجيدة تُعد مصدراً للأفكار، غير أن العثور على الموهبة وإشراكها في العمل والاحتفاظ بها أمر يتطلب منك أن تتعلم كيف تحتضن الآخرين وتطورهم. وتحقيق ذلك يتأتي من خلال معرفة وتطبيق التوجهات التي سبق وأن اقترحناها، حيث تتمثل القاعدة العامة في أنه بقدر احترامك لحياة الآخرين وإشادتك بنجاحاتهم وبقدر إحساسهم بذلك الاحترام والتقدير فإن ذلك سيسمح لك ببث مزيد من الألفة والولاء تجاه الآخرين، ومن ثم تكون النتيجة هي تعاظم الرضا الشخصي عن العمل والولاء له ومن ثم زيادة الإنتاج.

قم بزيارة هذا الموقع www.leadershipcodebook.com لمشاهدة حلقة مصورة لديف يورش Dave Ulrich توضح وبصورة تامة كيفية التعامل مع هذه التوجهات، وكيف تكون مديراً جيداً للموهبة.

الفصل الخامس

القاعدة الرابعة:

بناء الجيل القادم

لبناء الجيل القادم، كن مطوراً لرأس المال البشري:

١- ضع خريطة للقوى العاملة.

٢- أوجد منظمة فريدة.

٣- ساعد العاملين على إدارة مساراتهم الوظيفية.

٤- ابحث عن الجيل المقبل واعمل على تطوير مواهبه.

٥- شجع بناء شبكات وعلاقات.

يستثمر مطورو رأس المال البشري في المواهب التي يمتلكها الأجيال القادمة، فالموهبة الآن تعتبر شيئاً مهماً، إلا أن موهبة الغد تعتبر أكثر أهمية. إن القادة الذين يستثمرون في مواهب الغد يبنون المستقبل، ويضمنون الاستدامة، ويتركون إرثا. وينبغي تعزيز رأس المال البشري كما هو الحال تماما بالنسبة للجانب المالي والمعلومات والعلاقات وغير ذلك. وفيما تقوم بإعداد مواهب الغد، سوف تدرك وتستجيب في نهاية المطاف لتحديات مواليد فترة الازدهار التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وازدياد المواهب العالمية في أماكن مثل الصين والهند ويعتبر نجاحك كقائد امتداداً لنمط القيادة الذي بنيته، أو الجيل القادم من القادة. والقادة الفاعلون يجعلون الآخرين أكثر فاعلية في نهاية المطاف.

وفي هذا الصدد، فإن القادة الذين يطورون رأس المال البشري مثل الآباء الجيدين الذين يكرسون طاقة هائلة لزيادة فرص أبنائهم ليتعلموا وينموا بطرق تعزز الشخصية المتفردة لكل طفل. يشجعونهم ويدربونهم لتحقيق إمكانياتهم بالكامل. ويفرحون لنجاح أبنائهم، ويقدمون للأجيال القادمة نوعية حياة أفضل. والقادة الفاعلون يقومون بالشيء نفسه مع موظفيهم. يساعدون الموظفين ليتعلموا وينموا عن طريق التدريب والدعم، ويبتهجون لنجاحاتهم. وأحد أدوارك القيادية الرئيسية هي حصاد موظفي الجيل القادم.

وعند التفكير في مواهب المستقبل، يبرز مفهوم «حرب المواهب» ولكن هذا خطأ، لأنه مرتبط بشدة باللعبة الصفرية حيث إن هناك فائزين وخاسرين فقط. لا يجب أن يفشل أحد الأطفال من أجل أن ينجح آخر، إذ إن كل طفل يمكن أن ينجح من خلال تطوير مواهبه الفريدة، وبالمثل فإن القادة الذين يشجعون مواهب الجيل القادم للمشاركة في حملة هادفة (وليس حرب) قائمة على القيم التي تشرك القلوب والعقول والتي تخلق الفوز من أجل الفوز، وليس الفوز من أجل الخسارة، ونجاح الحلول يأتي من خلال مساعدة العاملين الأفراد ليتفوقوا في مهامهم المحددة من خلال مساعدتهم على تحديد وتطوير مواهبهم. يتعهد مطورو رأس المال البشري لإعداد مواهب المستقبل لفرص المستقبل، وهم يعملون لمضاهاة موظفي اليوم مع مواقف الغد لضمان استدامة نجاح المنظمة. يمكنك ضمان أثرك إذا التزمت بالتعهدات الخمس التي نقترحها لك، ونحب أن نصفه بالتعهد مجازاً لأن له توجهاً مستقبلياً حول ما يمكن أن تكون عليه الموهبة، وليس ما هي عليه اليوم.

ضع خريطة للقوى العاملة:

يتطلب النجاح وجود الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب ولديهم المهارات المناسبة. وإذا وضعت الإستراتيجية بشكل واضح، ضع خارطة بالوظائف الرئيسية، وحدد الموظفين لشغل هذه الشواغر. وتتطلب خارطة كهذه التفريق بين الموظفين والوظائف. بعض الوظائف (الأدوار، والمهام، والمسؤوليات) لشركة تجلب مزيدا من حصص العملاء والفوائد الاقتصادية أكثر من غيرها. بعض الموظفين لديهم قدرة أكبر أو أقل لتحقيق النتائج. إن التفريق بين الموظفين والوظائف لا يتطلب شجاعة وقيادة فحسب لصنع تميز صعب، بل إلى بصيرة كمعيار للمناصب المهمة والعاملين.

والوظائف الحيوية مسميات عديدة مثل الوظائف الرئيسية ووظائف تكوين الثروة وغيرها. وهي تلك الوظائف التي تصنع الثروة وتسهم بدرجة كبيرة في نمو الشركة، والوظائف التي تؤثر فعلا على نجاح الشركة. وفي شركات التكنولوجيا قد تكون الوظائف الحيوية هي وظائف البحث التي تركز على الابتكار من خلال برنامج البحوث والتطوير. وفي شركات البيع بالتجزئة قد تكون الوظائف الحيوية هي وظائف الخطوط الأمامية التي تقود خبرة العملاء في شركات الاستثمار. وقد تكون الوظائف الحيوية هي الوظائف التقنية التي تقدم بعض الأفكار النادرة حول الأسواق المالية، وفي الأسواق

الناشـــئة. وقد تكون الوظائف الحيوية هي وظائف التســـويق التي تتطلب خبرة محلية وهكذا. حدد هذه المناصب الهامة وضع أفضل المواهب في هذه الوظائف.

اســـتخدم أحد زملائنا، (ديك بيتي)، طياري الخطوط الجوية كمثال ليشير إلى أن الوظائف الحيوية ليست دائما واضحة الخيارات. اسأل نفسك: عندما تختار رحلتك، هل تختارها بسبب كفاءة الطيار؟ الإجابة هي لا. فإن اختيارك يتم بناء على استجابة موظف البوابة، أو ســـجل التزامهـــا بالوقت الذي هو في المقـــام الأول وظيفة الكفاءة المهنية بالنســـبة للطاقم الأرضي. يهتم العملاء بإجراء حجوزات سهلة، والوصول إلى وجهاتهم في الوقت المحدد، والحصول على أفضل الأســـعار، وفي حالة شركة طيران ساوث ويست، ربما يكون سماع نكتة من مضيفة تجعلهم ينسون ظروف الازدحام داخل الطائـــرة. وهم يفترضون أن الطيارين في كل شـــركات الطيران لديهم المهارة التقنية بشـــكل متســـاو للطيران بأمـــان. إن الوظائف التي تصنع الفارق هـــي التي تؤثر على العملاء في صنع قراراتهم.

وللوظائف المهمة حقاً ستحتاج إلى من يتمتع بأفضل موهبة والقادر على صنع فارق فـــي ذهن العملاء الرئيســـيين. والحصول على أفضل المواهـــب يأتي عن طريق وضع معايير واضحة حول استقصاء وفرز واستقطاب الموظفين المحتملين (الذين من المحتمل أن يكون لديهم خيارات للعمل في مكان آخر)، وتوجيههم وتعريفهم بوظائفهم.

وعلـــى ســـبيل المثال، تخيل أنك تريد أن تنمو من خلال ابتـــكار المنتجات. مع هذا الوضوح الإستراتيجي، يمكنك التفكير في ما هي الكفاءات التقنية الأساسية لمنظمتك. ســـتكون الوظائف الحيوية على الأرجح هي الوظائف التقنية بالنســـبة لك. في هذه الحالة، قد تكـــون الوظائف الحيوية هي مصممي البرامج الحاســـوبية الذين يكلفون بتطويـــر منتجات أو خدمـــات جديدة. وربما يكون جزء من هـــذا الفريق موجوداً في أوروبا الوســـطى، وجزء آخر في الولايات المتحدة، وثالث في مكان ما في جنوب شرق آســـيا. ولتشـــكيل هذا الفريق، عليـــك أن تبحث عن الموظفين الذيـــن لديهم مهارات مستقبلية، والذين يســـتطيعون من الناحية الفنية تصميم المنتجات، ولكن عليك أيضاً أن تبحث عن الأفراد الذين يعرفون كيف يتعاونون ويتصلون ويتواصلون على الرغم من اختلاف الوقت وبعد المسافة، فضلاً عن اللغة والثقافة والعرف والعرق، وربما الجنس. وأفضل العاملين في المستقبل بحاجة لأن يكون لديهم قدرات تقنية واجتماعية تتجاوز بمراحل تلك التي كانت لدى الأجيال السابقة.

إن هؤلاء العاملين النادرين يساوون وزنهم ذهباً. ستحدد خطتك للقوى العاملة هذه الوظائف الحيوية ومن ثم يتم تطوير منهجية استقطاب، وتأمين وتعريف الأفراد المناسبين بوظائفهم الرئيسية.

في الشكل ٥-١ يمكنك ملاحظة أن الأدوار المختلفة تقدم إضافة مختلفة للمنظمة. لذلك فانه يمكن تقسيم العمل إلى ثلاثة أنواع من العمل (الوظائف).

١- الوظائف الحيوية.

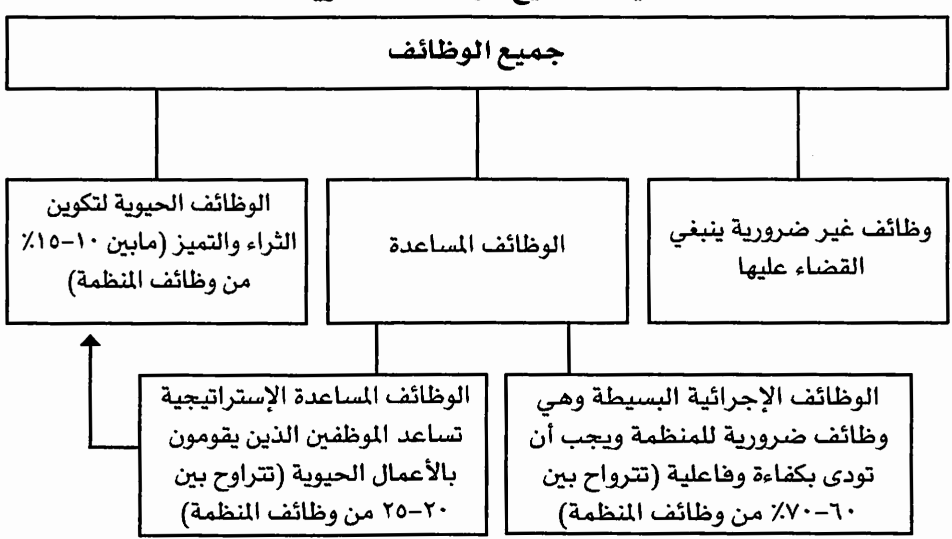
٢- الوظائف المساعدة.

٣- وظائف غير ضرورية.

وفي العادة يكون ١٠-٢٠٪ من القوة العاملة هي التي تسهم في تكوين الثروة. وينبغي أن تكون معظم أدوار كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه القائمة من الوظائف الحيوية لقدرتهم على التأثير على أعداد كبيرة من العاملين. ولكن، يمكن أيضاً أن تكون الوظائف الحيوية في أدوار صغيرة أكثر بكثير. على سبيل المثال، لدى النادلة في ستاربكس وظيفة حيوية لأنها هي الشخص الذي يكون الخبرة لدى العميل. ومهندس مراقبة العمليات في المصنع لديه وظيفة حيوية بسبب تأثير هذا العمل على الإنتاج والجاهزية. وهناك وظائف مساعدة أخرى في المنظمة تقدم الدعم والمساندة لهؤلاء الموظفين في الوظائف الحيوية للقيام بوظائفهم المهمة وليتم تأديتها بكفاءة مثلى لتمكين المنظمة من البقاء والنمو. وترفع الوظائف المساعدة الإستراتيجية كذلك قدرة العاملين في الوظائف الحيوية ليؤدوا مهامهم على نحو أكثر فاعلية. والوظائف الإجرائية تكون عادة أكثر روتينية لكنها ضرورية للمنظمة وتسهم في تحقيق كفاءة التكاليف.

شكل (٥-١)

ليست جميع الوظائف متساوية



أسئلة رئيسية: بوصفك قائداً، يجب أن تسأل ثلاث مجموعات من الأسئلة للمواءمة بين الوظيفة والشخص:

١- ما هي الوظائف الحيوية التي ستؤثر بشكل كبير على نتائج في الخمس إلى العشر سنوات القادمة؟ إذا كنت لا تعرف، كيف يمكنك معرفة ذلك؟

٢- إلى أي حد أنت قادر على شغل هذه الوظائف الحيوية بالموظفين المناسبين؟ ما النسبة المئوية من الوظائف الرئيسية التي تم شغلها بموظفين ذوي تأهيل مستقبلي؟ ما هي النسبة المئوية من الموظفين المؤهلين الذين يحتمل أن يتركوا المنظمة؟

٣- ما هي نسبة الوظائف الرئيسية المشغولة بموظفين مؤهلين؟ ما هي نسبة الوظائف الرئيسية التي تستطيع أن تشغلها بموظفين مؤهلين لديك في المنظمة

عندما تضع اللاعب (أ) في مكان (أ)، من المحتمل أن تحقق نتائج مهمة، ومن المرجح أن تقوم بتحفيز أفضل المواهب لديك لصنع مستقبلك. وإذا وضعت اللاعب (أ) في مكان (ج) حيث لا يستطيع التأثير على نتائج العمل، فمن المحتمل أن تخسر اللاعب (أ)، حيث من المحتمل أن تكون لديه فرصة عمل في مكان آخر. وإذا وضعت اللاعب (ج) في مكان اللاعب (أ)، فمن المحتمل أنك تفوت فرص تجارية. يمكن أن تساعدك المصفوفة التالية في الشكل ٥-٢ في الملاءمة بين المواهب والمناصب.

الشكل (٥-٢)

مصفوفة الوظائف الحيوية

	المناصب			
اللاعبون		أ	ب	ج
	أ			
	ب			
	ج			

يجب أن نقر كذلك بأن الحملة القوية والشرســة لاســتقطاب رأس المال البشــري أكثر تعقيداً من الناحية الديموغرافية من ذي قبل. إن الجنس والعمر والتعليم والبعد العالمي كلها تشــكل الموظفين الذين تحتاجهم لإستراتيجيك المستقبلية. عندما تقضي الوقت في التفكير في هذه المسائل الديموغرافية سوف تكون أكثر قدرة للحصول على الأفضل والألمع. يعيش القادة في كثير من الأحيان منعزلين في أبراج عاجية في العمل والمنزل على حد ســواء ويحيطون أنفســهم بأناس مثلهم ويتصرفون مثل تصرفاتهم. ولذلك لا يشعرون بالمطالب التي تختلف عن تفكيرهم أو توقعات أولئك الذين يختلفون عنهم ولكنهم يشكلون القوى العاملة في المستقبل.

ينبغــي أن يكون لديــك خطة قوى عاملــة تتضمن الوظائف الرئيســية وموظفين لمنظمتك يمثلون إســتراتيجيك. يجب أن تطلب وتراجع خطط القوى العاملة بانتظام بنفس القدر الذي تقوم فيه بمراجعة إستراتيجية وخطط المنظمة.

أوجد منظمة فريدة:

المنظمة الفريدة والمميزة ضرورية لأصحاب المصالح مثل: المستفيدين أو العملاء أو المســتثمرين، أو المجتمع، والأهم في هذه المناقشة الموظفين. ويتصل بالمنظمة الفريدة الموظفون المتميزون: كيف تقدم هوية المنشأة وعوداً لموظفيها. يرسل الموظفون المتميزون في المنظمة الفريدة للموظفين الحاليين والمستقبليين رسائل حول ما ينبغي أن يتوقعونه من عملهم فــي المنظمة. وكنتيجة لهذه الميزة الفريدة، قد يختار الموظفون بأنفســهم الانضمام إلى الشركة. وعلى سبيل المثال، الباحث عن وظيفة في ديزني الذي لا يروقه تقديم الخدمة وهو مبتســم لضيوف غير مرتبين ومجهدين قد لا يكون عمله حســناً. وقد ثبت لوول مارت أن المبالغة في هذه الجوانب لا يحقق لها النجاح.

وعندما تظهر اهتمامك بمواهب المستقبل تحتاج إلى التفكير بعناية من خلال التميز الفريد لموظفيك. ما الذي تريد أن تعد به الموظفون الذين يعملون في شركتك؟ ما الذي يجب أن يتوقعه هؤلاء الموظفين منك؟ متى يقوم الموظفون بعمل جيد، ماذا سيحصلون عليه في المقابل؟ كيف تميز شركتك نفسها كمكان للعمل عن غيرها بالنسبة للموظفين الموهوبين الذين لديهم العديد من الخيارات للعمل؟ ما الذي يجذب أفضل الموظفين للعمل لديك؟ ما الذي سيجعل موظفيك فخورون لأنهم اختاروا أن يعملوا في شركتك؟ ما الذي تريد أن يقولوه لأصدقائهم والمقربين منهم عن العمل معك؟ لا يجب أن تجاوب عن هذه الأسئلة وحدك، ولكن يجب عليك التأكد من أن لديك إجابات. وللعثور على إجابات، ابدأ بطرح أسئلة موازية حول العملاء. صفة التفرد المجازي تعمل لأن هوية منشأتك مع العملاء يجب أن تحاكي هويتك مع الموظفين. يقتضي شعار نستلة القائل «الغذاء الجيد؛ يعني حياة جيدة»، أن موظفيها ينبغي أن يحافظوا على نمط حياة صحي (تغذية، حمية، وتمارين) لتجسد التزام الشركة في الغذاء والحياة.

تحتاج إلى النظر بعناية إلى نفسك لمعرفة ما إذا كنت تعيش وتجسد التميز الذي حددته. أنت بحاجة لأن تصبح القدوة والإيقونة لما تريد من الآخرين فعله. إذا قلت إنك جاد بالنسبة للإبداع، ينبغي أن تكون تصرفاتك وأفعالك فريدة ومبتكرة. إذا قلت إنك جاد بشأن الكفاءة، فأنت تحتاج لتكون دقيقاً في اختياراتك. لا شيء يحطم تميز الموظف بسرعة أكثر من نفاق القيادة. إذا كنت لا تعيش ما تطلبه من الآخرين، فإنهم لن يعيشوا معك.

لإيجاد موظفين فريدين عليك أن تقطع على نفسك عهداً أو وعداً للموظفين الحاليين والمستقبليين حول ما ينبغي أن تكون معاملتهم عندما يؤدون أعمالهم بشكل جيد.

ساعد الموظفين على إدارة مساراتهم الوظيفية:

غالباً ما يتطلب تطوير موظفي المستقبل مساعدة الموظف لكي يكون لديه شعور بفرص حياته الوظيفية الشخصية والاحتياجات المستقبلية للشركة. عندما كنا ندرس برامج تنفيذية مكلفة لمدة أسبوعين أو أربعة أسابيع في جامعة ميتشغان، وجدنا أن أقل من ٢٠ في المائة من الذين التحقوا بالبرنامج (في شركة كبيرة وتكلفة شخصية) لم يناقشوا كيف يتلاءم هذا البرنامج مع مسارات حياتهم المهنية. يا لها من مضيعة!

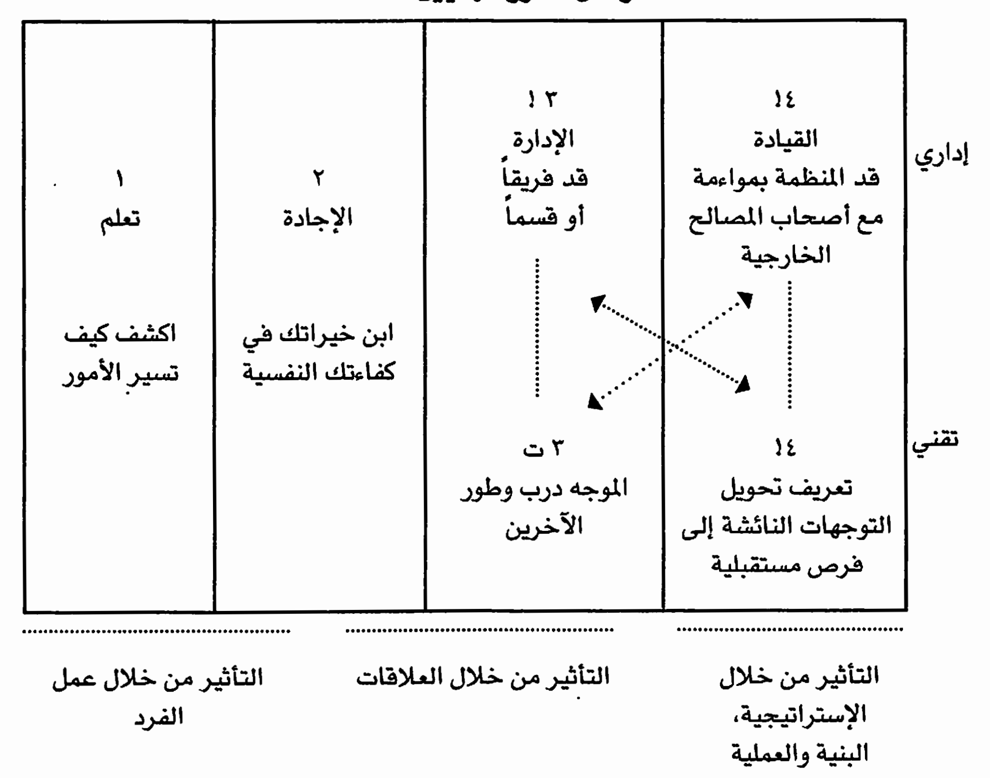
يتطلب منك بناء رأس المال البشـــري أن تكون صريحاً ومستشـــرفاً للمستقبل، وأن يجـــري نقاشـــات مفيدة مع الموظفين حول مـــا يريدون وماذا يمكنهـــم أن يتوقعوه من وظائفهـــم. وفي كثير من الأحيان، لا يتحدث القادة مع موظفيهم حول حياتهم المهنية والأداء لأســـباب مختلفة، منها أنهم لا يريدون إثارة التوقعات بشـــأن وظيفة معينة أو أنهم لا يريدون أن يجادلوا حول الأشـــياء التي لا يســـتطيعون السيطرة عليها. وعادة لا يكون لديهم لغة وإطار للحديث عن التطوير الوظيفي بطريقة مفيدة، ولا ســـيما مع الموظفين المحترفين.

مراحل المهنة. لتســـهيل المـــداولات الوظيفية، نقترح نموذجـــاً قمنا بتطويره بناء على عمل جين دالتون وبول طومســـون Gene Dalton and Paul Thompson الذي يصف أربع مراحل في تطور المهنيين. سيســـاعدك هذا النموذج كمطور لرأس المال البشري، من إعطاء فرص التطوير للأفراد في المنظمة، فضلاً عن تحديد الفجوات في مستوى تطوير المنظمة بما يتعلق بالمواهب (انظر الشكل ٥-٣ لتوضيح بياني لهذه المراحل).

يســـاعد نموذج التطوير الوظيفي المهني المحترف على تحديد تطلعاتهم في حياتهم المهنيـــة، وفهم متطلبات الأداء العالي ووضعه الحالي. ويوضح النموذج كذلك كيف أن المراحل والمسارات تختلف فيما يتعلق بالمهام التي من المتوقع أن يؤديها المهنيون وأنواع العلاقات المطلوبة والتكيف النفسي المطلوب القيام به.

الشكل (٥-٣)

مراحل تطور المهنيين RBL



في المرحلة الأولى، الموظفون تابعون، والعمل يتم تحت إشراف الآخرين، والمساعدة والتعلم يتم من قبل الموظفين الأكثر خبرة الذين قد يكونون بمثابة رؤساء أو مستشارين أو مدربين. العمل لا يكون مستقلا تماماً أبداً، بل يكون عبارة عن مهام جزئية أو أجزاء من مشروع أكبر يشرف عليه موظف مهني أعلى وظيفة. ويتوقع أن الموظف في المرحلة الأولى يقوم بعمل تفصيلي وروتيني للفريق وعن طيب خاطر.

في المرحلة الثانية، يثبت الموظفون كفاءتهم ويؤدون بشكل مستقل. في هذه المرحلة يتعمقون في إحدى المشاكل أو المجالات التقنية ويتحملون المسؤولية عن جزء من مشروع أو عملية أو عميل ويطورون مصداقيتهم وسمعتهم كخبراء، ويستخدمون ثقتهم المتزايدة لتطوير المزيد من قدراتهم الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

وفي الوقت الذي يصل فيه الموظفون إلى المرحلة الثالثة، سواء كان ذلك في المسار التقني أو الإداري، ويصبح المهنيون هؤلاء لديهم الخبرة الكافية في عملهم لتقديم مساهمات تقنية كبيرة ولذلك يبدءوا في التوسع خارج إطار خبراتهم التقنية. وفي المرحلة الثالثة يصبح المهنيون مصدر تحفيز للآخرين من خلال الأفكار والمعلومات، ويساعدون على تطوير الآخرين للقيام بدور قائد أو مرشد أو مدير أو قائد للفريق.

العدد القليل من الموظفين الذين يتمكنون من الوصول إلى المرحلة الرابعة يقدمون التوجيه للمنظمة، ويمارسون السلطة الرسمية وغير الرسمية للشروع في العمل والتأثير في القرارات، ويمكن أن يمثلوا المنظمة في الداخل والخارج، ويكونون في وضع يمكنهم من القيام بدور الرعاية للموظفين الآخرين، ويساعدون على إعدادهم للأدوار الأساسية في المنظمة. في حين أن العديد من المنظمات لا تحتاج إلى الدور التقني الرابع، فإن المنظمة التي تكون في حاجة ماسة للمساهمة في الجانب التقني من المرجح أن يكون لديها عدد قليل من موظفي المرحلة الرابعة التقنيين الذين يخلقون ميزة تنافسية كبيرة للشركة.

ويساعد هذا النموذج على طرح نقاش مثمر في التطوير الوظيفي مع الموظفين ليس حول الوظائف الفردية وإنما حول البنية المهنية العامة. كما أن النموذج يساعد أيضا الموظفين على تقييم المرحلة الحالية، ومعرفة ما إذا كانوا يرغبون في الانتقال إلى المرحلة التالية، أو مسار آخر في المرحلة الحالية التي هم فيها، أو يبقون مقدرين في أماكنهم. وعامل المعرفة الذي يبقى على معرفة بالتغيرات والتطور في مجاله يظل ذا قيمة بالبقاء في أي مرحلة من المراحل إلا أن يبقى طوال حياته المهنية في المرحلة الأولى. وتكمن قيمة نموذج المراحل في قدرته على مساعدة العاملين في التعرف على النتائج الملازمة لتغيير نوع ومستوى أدائه في المنظمة.

وفيما تقوم بمساعدة العاملين على الإدراك والعمل على مساراتهم الوظيفية، يمكنك تحديد الثغرات المحتملة في خارطة المواهب في منظمتك. وقد تجد على سبيل المثال، أن هناك عدداً قليلاً جداً من مديري المخازن المستقبليين لمنظمتك ينمون بالسرعة التي تريد. وقد تلاحظ أن نسبة عالية من الموظفين في فئة عمل أو مرحلة معينة مقبلون على التقاعد في المستقبل القريب، ويتركونك في ظل وجود فجوة موهبة خطيرة.

وفيما تقوم بمساعدة الموظفين على فهم فرص خياراتهم الوظيفية، وفيما تقوم ببناء خارطة المواهب داخل منظمتك عليك أن تتعهد للموظفين بأنه ستتاح لهم الفرص إذا حققوا نجاحات معينة.

ابحث عن الجيل القادم واعمل على تطوير مواهبه:

ربما يكون من الواضح عند هذه النقطة أن كل من في المنظمة يجب أن يعمل على اكتشاف مواهب، أن يكون هناك بحث دائم عن المواهب الشابة المميزة. ينبغي أن يسعى الجميع لاستقطاب المواهب المميزة مع الوضع في الاعتبار منطلقات خريطة القوى العاملة. ونعتقد أن أفضل مصدر لمواهب المستقبل هو الموهبة الحالية، وعندما نسأل المسؤولين التنفيذيين في الحلقات الدراسية: «هل تعرفون أحداً اليوم يمكن أن يكون موظفاً جيداً في شركاتكم؟» وبشكل عام فإن ٨٠ في المائة منهم يجيب بنعم بوضوح. من خلال اتصالاتهم الاجتماعية والمهنية، يعرفون شخصاً ما بإمكانه أن يقوم بعمل جيد في الشركة. ولكن عندما نسأل: «كم منكم لديه عملية منضبطة للاتصال بهؤلاء الموظفين المستقبليين المحتملين، ودعوتهم للانضمام إلى شركتك؟» لا أحد يجيب تقريباً. وللمناصب الحيوية، يمكنك التقصي عن مواهب المستقبل عن طريق دعوة المواهب الحالية لتقديم توصيات. بالطبع، تحتاج إلى إدارة التنوع والتأكد من أنك لا توظف مجرد صور مرآة للموظفين الحاليين. بل والأهم من ذلك، عندما توصي المواهب الحالية بمواهب المستقبل، ستصبح المواهب الحالية أكثر التزاماً، ونادراً ما تغير الخطوط في محل السوبر ماركت عندما يدخل شخص في الخط من ورائنا. إذا كانت أفضل المواهب الحالية لها دور فعال في جذب موظف المستقبل، فإن الموظف الذي قام بالاستقطاب ليس من المحتمل أن يغادر المنظمة. وهذا يعتبر فوز/فوز. يمكنك تحديد واستقطاب المواهب المميزة والإبقاء على أفضل المواهب الحالية من خلال إشراك الموظفين الحاليين في استقطاب موظفي المستقبل.

وعندما تجد المواهب المناسبة وتستقطبها في منظمك استمر بالسعي بلا هوادة في هذا الاتجاه. وعندما تجد الشخص المناسب لا تفرط فيه. ويساعد توجيه وإرشاد الموظفين على معرفة ما يجب القيام به للتكيف مع المنظمة، فالتفويض والتمكين يبنيان الأسس التنظيمية للمنظمة، وهي إحدى الوسائل التي تتبعها المنظمات في تنمية موظفيها والتعبير عن ثقتها فيهم.

تحدث مع المواهب الحالية حول ما يريدون: تقول بيفرلي كاي في كتابها: «أحبهم أو أخسرهم: الحصول على الموظفين الجيدين ليبقوا» يحمل فكرة بسيطة ولكنها عميقة تسمى «مقابلة البقاء». بالنسبة للموظفين الموهوبين، يمكنك ببساطة أن تجد الوقت للتحدث معهم لتقول لهم إنك تقدر عملهم (والذي هو معزز للغاية)، وتسألهم ما الذي يحتاجونه للبقاء مع المنشأة. عموما ليس ذلك جزءاً من عملية التقييم الرسمية، هذا الحديث يحمل قيمة وتقديراً للموظف، ويقدم معلومات قيمة عن كيفية الاحتفاظ بهم. فالاستماع البسيط لاحتياجاتهم وهمومهم يسهم في تخفيف الضغط الواقع عليهم ويقلل من الحاجة لمتطلبات العمل الأولية حتى يمكن المضي قدماً.

وبوصفك مطوراً لرأس المال البشري، فإن أثرك سيبقى لأنك استثمرت في مواهب المستقبل. لقد عثرت على المناسبين منهم، وساعدتهم على الأداء بشكل جيد في الوظائف الحالية والمستقبلية، وساعدت في جعل شركتك مكاناً جذاباً للعمل.

درِّب وقدِّم المشورة: من البديهي أن الموظفين عموماً لا يتخلون عن الشركات، ولكنهم يتخلون عن الرؤساء. يعتبر ربط المواهب المرشحة للوظائف الهامة مهم بشكل خاص، ويتطلب تجاوز رئيسهم الحالي.

أحد أفضل السبل للاهتمام بهؤلاء الموظفين وجعلهم يعرفون بأن المنظمة تقدرهم على المدى الطويل، هو منحهم تدريباً رسمياً. هذا التدريب يمكن أن يكون تدريباً داخلياً من قبل المنظمة، أو يكون بالاستقطاب من الخارج. ويمكن أن يساعد التدريب موظفي المستقبل في تطوير سلوكياتهم وتحقيق النتائج. ويساعد التدريب السلوكي المواهب المستقبلية في تعلم خيارات وعواقب تصرفاتهم. وعلى سبيل المثال، كيف يمكن أن ينظر إليه إذا كان صوته مرتفعاً أو كان صوته منخفضاً؟ ويساعد التدريب في تحقيق النتائج للمعينين حديثاً والذين من المحتمل أن يكونوا مدركين للنتائج المطلوب تحقيقها على تقدمهم أثناء العمل: الوظائف التي يحتاجون تدويرها بين الموظفين للحصول على الخبرة والرؤية المطلوبة للترقية. هذا النوع من التوجيه ذو قيمة للجميع، وهو مهم بالنسبة للنساء والأقليات الأخرى الذين هم أقل احتمالاً أن يكون لديهم شبكة علاقات حالية تساعدهم على معرفة الوظائف والخبرات المناسبة.

معظم الموظفين الناجحين يكون لديهم مصدراً للمشورة في نقاط حاسمة من حياتهم المهنية. لابد وأن يكون هناك شخص ما يساعد الموظفين الأصغر سناً على

التعامل مع ديناميكيات المنظمات (وتسمى بالسياسة). ويمكن للمستشار أيضاً أن يرشد الموهبة للحضور المطلوب في المنظمة لكي يتم ترشيحه للوظائف المناسبة عندما يتم التدوير الوظيفي.

فوض ومكن: تنسب أحد المديرين التنفيذيين قدراً كبيراً من نجاحها إلى الرؤساء والموجهين الذين كلفوها بمهمة صعبة في وقت مبكر جدا من حياتها الوظيفية في وقت لم تكن مؤهلة للقيام بهذه المهمة، مثل: إدارة مشروع معقد، والعمل على مهمة عميل صعبة، إطلاق عمل في بلد أجنبي، وهكذا. إنها تقدر هذه المهام عالياً لأن ثقة موجهيها كانت أعلى من ثقتها بنفسها ولأنها استطاعت أن تتعلم من نجاحاتها وإخفاقاتها وقد كان ذلك غير ممكن لو لم تعط الفرصة.

وحيث تقع عليها مسئولية التدريب، سألناها ما إذا كانت قدمت فرصاً مماثلة بالنسبة للجيل التالي. وبعد تفكير قالت أنها لم تفعل. المهام الكبيرة تحمل مخاطر كبيرة، وخشيت أن الموظفين الموهوبين عديمي الخبرة يمكن أن يرتكبوا أخطاء قد تكلف الشركة سمعتها وعائداتها المالية. لذلك، فإنها تتدخل في كثير من الأحيان بأن لا يتخذ قادة المستقبل المحتملين قرارات سيئة. وهذا مؤشر خطر لقيادته، إنها لا تحتاج لأن تفعل مع الآخرين ما فعله رؤسائها معها.

إذا كنت ترغب في بناء رأسمال بشري فعال فإنك تحتاج للتفويض والتمكين، والسماح للموظفين بتحمل المخاطر، حتى لو أخفقوا من حين لآخر، طالما أنهم يتعلمون. التفويض يعني أنك تكلف للموظف بمهام واضحة ونتائج ومساءلة وموارد محددة للقيام بالمهمة. عندما يقابلك الموظف ويطرح عليك أسئلة حول مشروع ما، وغالباً ما يكون أفضل رد هو: "ما رأيك؟" وفي كثير من الأحيان، لا يكون لدى الموظف بدائل، ولكنه ينتظر أن يطلب منه أن يوصي بمسار عمل. أبحث عن الأفكار وستكتشف أن هؤلاء الموظفين سيتخذون القرار الصحيح في ٨٠ في المائة من الوقت. وعندما يكون حكمهم خطأ، فإن دورك هو مساعدتهم على معرفة كيف وصلوا لهذا القرار الخاطئ وذلك حتى يتسنى لهم معرفة عملية صنع القرار. التفويض يعني التدريب والتعليم وليس الحكم والتقييم.

والتمكين يعني أن تقدم لموظفيك المعرفة والسلطة والحوافز لاتخاذ القرارات السليمة. إذا قدمت لموظف سلطة اتخاذ القرار، ولم تقدم له المعلومات لاتخاذ القرار

الصحيح، تكون قد خدعته ولم تمكن ذلك الموظف. من أجل أن تمكن تحتاج إلى تبادل المعلومات وكذلك السلطة. عندما يحصل أحد أولادنا على رخصة قيادة، يكون لديه سلطة للقيادة. ولكن والده لم يقدم له ما يكفي من المعلومات حول القيادة في الظروف الجليدية، ولذلك تسبب في حادث عند أول عاصفة ثلجية خفيفة. وأول ردة فعل من الأب هي لومه بسبب القيادة المتهورة، لكنه يدرك أنه قد منحه السلطة من دون توفير المعلومات، والتي تعتبر مزيجاً خطيراً. وكقائد، يجب أن تتأكد أنك تمكن الموظفين من خلال منحهم السلطة والمعلومات على حد سواء.

شارك في الحوافز: وأخيراً شارك في الحوافز. يعرف الموظفون أن كبار المسئولين التنفيذيين والأفراد ذوي الأداء العالي ينبغي أن يكون ما يحصلون عليه أكثر، ولكن عندما تكون الفجوة بين مكافآتهم الشخصية ومكافأة كبار المسئولين التنفيذيين كبيرة فإنهم غير ممكنين (أظهرت دراسة حديثة أجريت في الولايات المتحدة، أن مجموع مكافآت الرئيس التنفيذي أكثر من مائتي ضعف مكافآت المشرف في الخطوط الأمامية)، والذين بإمكانهم إلقاء اللوم على الموظفين؟

تعهد للموظفين الذين سيعملون في شركتك أنه عندما ترحل سيكون لديهم فرص للتعلم والنمو بحيث يكونون مستعدين عندما تحين الفرصة لتولي القيادة.

شجع بناء الشبكات والعلاقات:

كلنا نعلم أن وجود صديق في العمل يعتبر واحداً من الأسباب الرئيسية لبقاء الموظف والعمل الشاق. وكقائد يمكنك المساعدة في إقامة مجتمع من الزملاء حيث يعمل الموظفون معاً، ويكون لديهم ارتباط عاطفي بالمنظمة. وعلى سبيل المثال، تعتبر الجماعات المهنية مفيدة خاصة في استقطاب وبقاء النساء الموهوبات وغيرهن من الأقليات في العمل حيث إنهم يفتقرون عادة لشبكات العلاقات التي يمكن أن تساعدهم في التقدم في الشركات. وتؤدي شبكات العلاقات القوية أيضاً إلى سرعة التعلم وإلى المزيد من التعاون.

تستخدم بعض الشركات، بما في ذلك ارنست ويونغ وماكدونالدز ووكالة المخابرات المركزية، الشبكات الاجتماعية مثل الفيسبوك ونيكسوبيا وفريندستر لمساعدة شبكة علاقات موظفيها. ويعمل الموقع كمخزن للسير الذاتية الحية حيث تتيح للموظفين تحديث سيرهم كلما اكتسبوا خبرات، وكذلك العمل كمعرض افتراضي لعروض العمل يلتقي فيه المرشحون للعمل وفرص العمل المتاحة. ولقد استحدث موقع كيتشوم ما

يعرف «بسـوق عمل داخلي شـفاف وسائل» والذي يلعب دور «الارتدادات» (يرد الموظفين الذين استقالوا وعادوا) وهم ذوو قيمة مثل الموظفين الذين يبقون.

تعهد لموظفي المستقبل أن بيئة العمل الاجتماعية ستكون مشجعة على التعاون أكثر من المنافسة والصداقة أكثر من العداء والتواصل أكثر من العزلة.

الوالدان يشــعران بالفخر بنضوج ونجاح أبنائهم. وبوصفك قائداً لرأســمال المال البشــري، يجب عليك أن تتعهد بأن يكون الجيل القادم من الموظفين أقوى وأفضل من الحالي. وعند القيام بذلك، ستكتسب سمعة كمطور بارز لمواهب المستقبل. يجب أن تطور خطط للقوى العاملة تتفق مع الوظائف الرئيسية لأفضل المواهب؛ أسس منظمة فريدة وموظفين متميزين، وســاعد الموظفين علــى إدارة وظائفهم، ابحث عن مواهب الجيل المقبل واعمل على تطويرها وشــجع على بناء الشــبكات والعلاقات. وإذا قمت بذلك فإن المنظمة التي تتركها يوما ما ســتكون في حال أفضل من تلك التي انضممت إليها. إنه اختبار بسيط لتطوير رأس المال البشري.

www.leadershipcodebook.com يقــدم بول طومســون المؤلف الأصلي لمراحل العمل، والذي شــارك مؤلف كتاب «شفرة القيادة» في كتابة مقدمة كاملة لإطار العمل وكذلك تقديم المشورة العملية لتطبيقه. أيضاً شارك في العمل على عدد من الحالات المصغرة عن المراحل، وتحديد مراحل التقييم الكامل.

الفصل السادس

القاعدة الخامسة: استثمر في نفسك

كن بارعاً لكي تستثمر في نفسك:

١- مارس التفكير الواضح: أسمو فوق التفاصيل.

٢- اعرف نفسك.

٣- تحمل الضغوط.

٤- أوجد التعلم السريع.

٥- مل إلى شخصيتك ونزاهتك.

٦- اعتني بنفسك.

٧- تمتع بطاقة شخصية وشغف.

البراعة الشخصية هي القاعدة الأساسية للقيادة، وتبدأ من خلال معرفتك لنفسك. وإذا لم تستند إلى قيمك ومعتقداتك، ومصداقيتك من خلال أحكامك، ونضجك العاطفي من خلال قدرتك على تحليل ذاتك، وتواصلك مع الآخرين، واستعدادك للتعلم والنمو كقائد، فإنك لن تكون مستعداً لتكون إستراتيجياً، أو تنفيذياً أو مديراً موهوباً، أو مطوراً لرأسمال المال البشري. أنت الذي ستصبح معنياً بأن تساعد الآخرين لكي يصلوا إلى ما يرغبوا أن يصلوا إليه. عندما يكون لديك فهم شخصي لذاتك ، ستكون أكثر قدرة على قيادة الآخرين.

نحن نسمي هذا الدور الواسع البراعة الشخصية في القيادة لأن ذلك يتعلق بك وبمؤهلات الشخصية لقيادة الآخرين. وتأتي البراعة الشخصية من معرفتك لميولك ونقاط قوتك وضعفك. إنها تتعلق باستخلاص الدروس المهمة من تجاربك في الحياة وتطبيقها بعناية وبفطنة وحيوية وشجاعة وإنسانية. ويتطلب ذلك قياس الوعي الذاتي والانضباط الذاتي معاً- قدرة في الوعي في التعامل مع المتطلبات المتشابكة للعمل والحياة. ويتطلب ذلك امتلاك الشجاعة والجرأة على المخاطرة وفي نفس الوقت تتحلى بالتواضع للتعلم من الآخرين وإشراكهم في رصيدك من النجاح، وفي الحقيقة تعتبر البراعة الشخصية أصعب دور قيادي يتم التدريب أو التطوير

وفقاً له. بعض القادة أوفر حظاً لأن لديهم موهبة فطرية فيما يتعلق بامتلاك الرؤى الشخصية والتي تقود إلى البراعة، ولكننا نقدم للجميع، توصيات محددة من شأنها مساعدتهم على اكتساب نظرة بأنفسهم تساعدهم على أن يكونوا بارعين على المستوى الشخصي.

مارس تفكيراً واضحاً: أسمو فوق التفاصيل:

التفكير الواضح هو مزيج من الذكاء والحدس والمنطق والعاطفة. يتلقى مدير التسويق بيانات للعملاء ضخمة تبين اتجاهات العملاء نحو المنتجات، والجغرافيا، وحجم العملاء، وأبعاد أخرى، **كل كلمة لمستوى دقيق جدا يكاد لا يدرك**. بدراسة البيانات ليس التركيز على التفاصيل ولكن لاكتشاف نماذج، واستطاعت أن تحدد ثلاثة اتجاهات رئيسية. وقد أتاحت هذه الأفكار الرئيسية لها تحديد الأولويات التي ستبنى عليها القرارات والإجراءات في الحال. التفكير الواضح يتطلب تجاوز التفاصيل لملاحظة الآثار الأوسع نطاقاً، وبالتالي ممارسة الحكم الرشيد. ووفق هذا المعنى، ستصبح مثل أستاذ الشطرنج البارع الذي يركز على الإستراتيجيات وليس التحركات فقط. لاعب الشطرنج الجيد الذي يطلب منه استبدال جميع القطع على لوحة الشطرنج بثلاثين نقلة خلال اللعب يحاول في كثير من الأحيان تذكر أين تقع كل قطعة ويمكنه أن يحرك نسبة مئوية صغيرة من القطع الفردية فقط. ومعلم الشطرنج يرى وجود نمط للعبة وبعد ثلاثين نقلة يمكنه استبدال جميع القطع وفقا للنمط. عندما نتعلم الطباعة، نتعلم الحروف ولكن النساخ السريعين يتعاملون مع الكلمات أو العبارات لأنهم يتعاملون مع الكلمات وليس الحروف. ولرؤية الأنماط وعدم التوهان في التفاصيل، أنت بحاجة لأن تتعلم كيف تؤطر المشاكل كمفاهيم وتربطها بالأهداف العامة. أنت بحاجة لأن تكون بارعا في المبادئ التي على أساسها يستطيع الآخرون تحديد الممارسات التي من شأنها مساعدتهم على الإنجاز وفق المبادئ.

إن القادة الذين يفكرون بوضوح يمكنهم أن يحددوا الأولويات بسرعة ويعملون بناء عليها. وفي لعبة الأدوار الكلاسيكية التي تسمى «صندوق الوارد»، فإن لدى المديرين التنفيذيين ثلاثين دقيقة للتعامل مع عدد من العناصر الوهمية المستحيلة الموجودة في البريد الوارد. القائد الجيد يستعرض كافة العناصر بسرعة ويركز فقط على عدد قليل من العناصر التي يرى أنها الأكثر أهمية (مثل مذكرة حكومية تنذر بوقف عملياته

(خلال ٢٤ ساعة). هناك عدد كبير من المديرين التنفيذيين يتسابقون بشكل محموم للتعامل مع جميع محتويات البريد، ويفشلون في اكتشاف الموضوعات ذات الأولوية (في معظم الأحيان تكون في أسفل صندوق الوارد). القادة الكبار لا يستسلمون ببساطة للضغوط ويحافظون على هدوئهم ويركزون على ما يهم أكثر.

القادة الذين يفكرون بوضوح أيضا لا يتجنبون القرارات الصعبة. أحد القادة القدماء قال مازحاً: «يلقي علي باللوم لكثرة أخطائي والسبب أنهم يوكلون إلي المشاكل الصعبة. إذ لا أتعامل مع المشكلات التي حلولها واضحة بنسبة ٨٠٪ وأعطي المشكلات التي حلولها ٤٩/٥١ وهي مشكلات معقدة وغامضة، وليست واضحة المعالم». ومع ذلك، وحتى عندما لا تكون الحلول واضحة، تحتاج أن تكون قادرا على مواجهتها واتخاذ القرارات الصعبة. اسأل وذكر نفسك والآخرين: "ما هو القرار الذي يجب صنعه؟" يساعدك على تركيز الاهتمام على القرار الذي يجب أن يتخذ بدلا من الضياع في التفاصيل. وحتى مع مشكلة ٥٠/٤٩، يجب عليك أن تتصرف بحسم مع ٩٠/١٠٠ منها.

امض قدماً بشجاعة وجرأة: التفكير الواضح يحتاج إلى مواقف حاسمة. قم بالتعريف. فلاعبي كرة السلة الكبار حتما يريدون الكرة حينما تكون المباراة حرجة. فهم على استعداد لتحمل مسؤولية التهديف الأخيرة. أحد اللاعبين المحترفين وشم على ذراعية: «لا مجد بدون شجاعة». والقادة الجريئون لا يختلفون عنه، فإذا كان هناك قرار يتوجب اتخاذه، حدده وادرسه واتخذه. إذا كنت على خطأ اعترف بالخطأ وتعلم، ولكن كن على استعداد لاتخاذ المبادرة.

القادة الشجعان والجريئون يتمتعون بثقة وطمأنينة شخصية: أنهم يرتكبون أخطاء، ولكنهم يتعلمون منها. الشركات التي تتمتع بإستراتيجية من نوع المحيط الأزرق تمتلك مزايا الحركة الأولى لأنها تحدد أسواق جديدة. القادة الذين يتصرفون بجرأة وشجاعة لديهم أيضا ميزة الحركة الأولى، لأنهم يجعلوا الأشياء تحدث بدلا من التفرج على ما يحدث.

اعرف نفسك:

لقد دربنا رئيساً تنفيذياً وصل إلى قمة منظمته، ويعود السبب في ذلك جزئياً إلى أسلوبه المحدود في التواصل مع الموظفين والعملاء وغيرهم. وكان أيضاً يتمتع بالذكاء إلا أنه كان انطوائياً ومع ذلك فقد استطاع أن يقود المنظمة بفعالية من خلال

المحادثات المباشرة مع الموظفين بالإضافة إلى رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات الدورية والمناسبات الرسمية. ألا أن الوضع التنافسي للشركة تغير وأخذت مشاكل الأداء في التعاظم وطالب مجتمع المستثمرين والمجتمع المحلي، والجهات المعنية الأخرى بمواجهة علنية واضحة للشركة. وقام المدير التنفيذي للشركة مدفوعا بقلق بالغ إزاء استمرارية شركته ونحى ميوله واهتماماته والاحتماء بمكتبه جانبا وواجه الجمهور. ومن أجل أن يصبح الواجهة العامة للشركة كان عليه أن يشارك بما كان يكمن في نفسه وما كان يعتقد، وكيف قضى وقته. وبفعل ذلك، أعرب عن يقينه بأن الشركة ستنجح. وعلى مدى شهرين، أجرى هذا الرجل المتواضع مقابلات مع وسائل الإعلام، واجتمع مع موردين ومنظمين وعملاء، وقادة مجتمع محليين، ونقابات عمال. وأصبح هو الممثل العلني لشركته. وفي حين أصبح بارعاً في تعبيراته المعلنة، لم يكن يشعر بالارتياح المطلق تجاه ذلك الأمر. ولكن كفاءته وشغفه بالعمل غلب ميوله، حيث استفاد من الدور الذي كان يؤديه للمساعدة في نجاح شركته.

هذا قائد عرف نفسه: عرف نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما الذي ينبغي تغييره ليحقق الهدف الأساسي بالنسبة له. وكلما أظهرت من أنت، والمكانة التي تطمح إليها بصدق، يمكنك إنشاء نطاق تواصل اكبر للاستجابة لظروف العمل والعزم على فعل الأمور الصائبة. يقدم لك التقييم رقم ٦-١ مقياساً لنقاط قوتك وبراعتك الشخصية ونقاط الضعف. ويمثل هذا الشكل نموذج «الرادار»، رسماً بيانياً سريعاً يساعدك للتعرف على جوانب كفاءتك.

التقييم (٦-١)

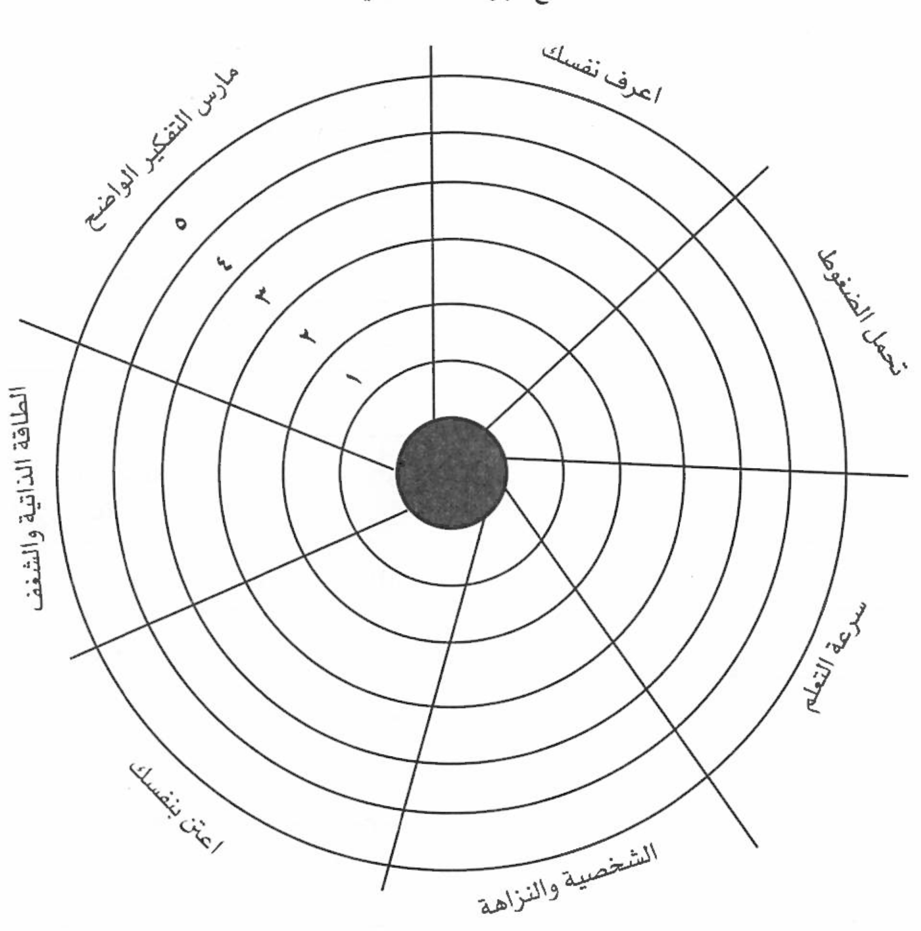
اختبار البراعة الشخصية

تأتي البراعة الشخصية من استثمارك في نفسك. التشخيص التالي يحدد بعض المهارات والسلوكيات الأساسية للذين يستطيعون إظهار البراعة الشخصية. بإمكانك استخدامه للتقييم الذاتي أو أن تطلب من آخرين أن يقيموك وفق هذه الأبعاد لكي تكتمل الصورة. كما يمكنك أيضا أن تجري تقييما أكثر شمولية من خلال الإنترنت عن طريق الرابط www.leadershipcodebook.com.

إلى أي درجة...	المقياس: من ١ = منخفض ⟷ ١٠ = مرتفع
١- تركز على مسائل قليلة ولكن مهمة	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٢- تستنبط الاتجاهات من البيانات	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٣- تعرف ما تريد وما أنت جيد فيه	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٤- تعمل ما عليك القيام به ولكن ليس بالضرورة أنك تستمتع به	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٥- تطلب تغذية استرجاعية وملاحظات عنك	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٦- تكون هادئا عند الضغوط	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٧- تسعى للحصول على أفكار جديدة أو طرق لحل المشاكل	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٨- تستفيد من الخبرات انطلاقاً من الماضي	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
٩- تعتني بنفسك كما تعتني بالآخرين	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
١٠- تهتم بنفسك جسديا (التغذية، والتمارين، والنوم، والتأمل)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
١١- تهتم بالجانب الاجتماعي: ادعم شبكة العلاقات الاجتماعية مع الزملاء والأصدقاء الموثوق بهم)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
١٢- تشعر بالشوق نحو عملك	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
النتيجة:	الإجمالي: ________________
من٥٠-٦٠ = ممتاز، ٤٣-٤٩= جيد، ٣٦-٤٢ = وسط، أقل من ٣٥ = ضعيف - اهتم بنفسك أكثر.	

شكل ٦-١

نماذج البراعة الشخصية



افهم طبيعتك: عندما يعاني أحدنا من الوزن الزائد، يعتقد أن بإمكانه تجنب المشكلة ببساطة عن طريق تجنب النظر في المرآة. وتأكد أن ذلك خطأ. من أجل البقاء بصحة جيدة، عليه أن يزن نفسه بالميزان كل يوم، ويقبل التحدي بإتباع النظام الغذائي وممارسة الرياضة. عليه أن ينظر إلى المرآة ويرى الحقيقة. انه ليس وحده. لقد أظهرت الأبحاث أن الناس يمكنهم أن يروا في كثير من الأحيان مواطن القوة لديهم، ولكنهم يعانون من صعوبة تقييم نقاط ضعفهم.

من أجل أن تكون ماهراً بصورة شخصية، لا بد أن تبدأ بالنظر في مرآة القيادة، وأن تكون صادقاً مع نفســك بشأن طبيعة شــخصيتك تماماً: الجيدة، والسيئة، والقبيحة، كما يقول المثل. وكلما فهمت طبيعتك سواء كنت منطوياً على نفسك أو منفتحاً، تسعى للمجازفة أو تتجنبها، تفضل العمل مع الموظفين أو مع البيانات، أو التعامل مع الأفكار أو التنفيــذ، لتكون صبورا أو قليــل الصبر، وهكذا - كلما فهمت واقعك الحقيقي كان حظك أوفر للنجاح.

وينبغــي أن تحررك أفكارك الشــخصية ولا تقيدك: إن فهــم طبيعتك لا يعني أن تضع نفســك في صندوق، ولكن يعني ذلك مساعدتك على فهم ملامح عملك الحالي. ويقولون كونك بارعا في أمر ما، لا يعني بالضرورة أن تكون الرجل الأفضل، وشعورك بعــدم الارتيــاح في العلاقات لا يعنــي أنه لا يمكنك أبدا بناء فريق متماســك وقوي. فهم طبيعتك ببســاطة عبارة عن نقطة البداية. يميل الواحد منا للانطواء، ولو يعطى الفرصة لعمل وحده في مكتبه، متخلياً عن جميع الالتزامات الاجتماعية بسعادة. ومع ذلــك فهو معلم بالفطرة، وهي وظيفة تتطلب التعامل مع فصول مليئة بالموظفين ولعدة ساعات وفي وقت واحد، وبينما هو يميل إلى الانطواء، فقد تعلم أن يكون منفتحاً.

كيف تكتشــف طبيعتك؟ ابدأ باختبار شــجاعتك. ما هو العمل الذي يتم بســهولة ومتعة ونشــاط؟ ما العمل الذي يتم بشكل طبيعي؟ ما هي الأنشطة المدرجة في قائمة المهام التي يجب أن تؤديها أولا؟ ما هي التحديات في العمل التي تحبها؟ هذه الأسئلة يسميها عالم النفس الإيجابي مارتن سليغمان مصادر قوتك - الأشياء التي تود فعلها والتــي تكون جيدا فيها على حد ســواء. ونصيحته: ركز عليهــا. بطبيعة الحال، عند تحديــد نقاط قوتك يمكنك أيضــا تحديد الأعمال التي لا تتم بشــكل طبيعي. وفعل الأشــياء السهلة والممتعة تأتي إليك بشــكل طبيعي، ولكن عليك أيضا أن تفعل ما هو ضروري لكي تنجح منظمتك. وبعد تحديدها وتعريفها، يمكنك أن تبدأ الآن في تحديد كيفية تحســنك - مثل المدير التنفيذي الذي أصبح يمثل شــركته علنياً، والذي أصبح قادرا على تحييد تحيزه التحليلي لتحســين مهاراتــه الإعلامية وعلاقاته العامة. في بعض الأحيان يمكنك استخدام مصادر قوتك في الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

استمر في التعرف على نفسك عن طريق سؤال أولئك الذين يعرفونك بشكل أفضل ليقدموا ملاحظات حول تصرفاتك وسلوكك. من السهل جدا عليك كقائد مخضرم، أن تحيط نفســك برجال من النوع الذي يقول لك نعم، الذين يحاولون الفوز بحظوتك من خلال عدم إعطاء تغذية اســترجاعية صادقة. ابحث عن أشخاص محل ثقة حقيقيين

يخبرونك برأيهم فيك، والذين سيشـــاركونك أيضاً الأفكار حول كيف تتحسن. ويمكن لكل من المناقشات الصادقة وتقييم الـ٣٦٠ درجة مساعدتك في هذه الناحية.

ويمكنـــك أن تتعلـــم أيضاً من خلال عدد من عمليات المراجعة الشـــخصية. ويمكن لهذه المســـوحات أن تساعدك على التعرف على أسلوبك الخاص في القيادة بشيء من التفصيـــل، وغالباً مـــا تقدم لك أفكاراً جيدة ومحددة للغاية لمـــا يجب عليك القيام به بشكل مختلف إذا كانت ظروف عملك تتطلب مهارات جديدة تظهر على السطح. ومع ذلك، عليك أن تدرك أن تجاوزك لطبيعتك الشخصية سيحتاج لكثير من العمل واليقظة الدائمـــة، على الأقل في البداية. وكونك مهتماً بطبيعتك ومراقبة ميولك القيادية فإن ذلك يساعدك على معرفة أين تركز لتكون ماهراً شخصياً.

الهدف الحقيقي لمعرفتك لنفسك هو الربط بين مصادر قوتك ومشاعرك ومتطلبات العمـــل. أنـــت في حاجة إلى أن تبنـــي على نقاط قوتك التي بدورهـــا تقوي الآخرين. والتأكد من أن أفعالك تتناغم مع مشاعرك التي تعزز ثقتك بنفسك، واستخدم مصادر قوتك الشخصية لمساعدة الآخرين ليبنوا ثقتهم بك ويمكنونك من أن تقود. يمكنك أن تطرح الأســـئلة ذات الصلة: هل ابني على نقاط القوة التى لدي؟ هل استخدم مصادر القوة لدي لتعزيز وتقوية الآخرين؟

تحمل الضغوط:

إن لـــم تكن قد حققت حالة نـــادرة من (ثقافة التأمل)، هناك احتمالات أن تجد أن عالـــم العمل مجهداً. إن إزالة الحدود بين العمل والحياة من خلال هاتف البلاكبيري، والبريد الإلكتروني، والاتصال المســـتمر، والساعات التي نقضيها في العمل، والوعود التـــي نســـعى جاهدين للإيفاء بهـــا للعملاء والزملاء ولأنفســـنا تكـــون ضريبتها هي الضغوط حتماً. رغم تكرار هذه الأمور، إلا أنه لا شـــيء يبدو سهلاً، خصوصاً التعامل مع التعقيدات والغموض المتأصل في عالم الشركات.

أحـــد اكبر مصادر الضغوط للموظفين الطموحين هو الخوف من الفشـــل. يتحمل القادة الشـــجعان والجريئـــون المخاطر، وأحيانا لا تنجح المخاطـــرة. لقد تعلمنا صيغة بســـيطة للمخاطرة: الرغبة في الفوز في مقابل الخوف من الفشل. حيث تتحقق زيادة الرغبة في الفوز عندما تشعر بشغف شخصي ورغبة في النجاح، وتؤمن بنتائج أعمالك. ويأتي الحد من الخوف من الفشـــل عندما تبني المنظمات شبكات مهنية وتعويض أكثر أمانا لتحول دون وقوع الأخطاء.

يتعافى القادة الناجحون سريعا من النكسات. وتنبع مرونتهم من مصدرين. الأول، شعور عام بالتفاؤل: "لم تنجح الخطة في المرة السابقة ولكنها ستنجح في المرة القادمة". والثاني هو وجود اتجاه لربط الفشل بعوامل خارجية. وبهذا فإننا نعني أنهم يرون أن الفشل جاء من السياق والظروف - كالسوق أو وجود ضعف في سلسلة التوريد - وليس بسببهم. الموظفون الذين يفتقرون إلى المرونة يلومون أنفسهم على الفور - ويقللون من قيمتهم كبشر - عندما تسير الأمور بشكل سيء ومن ثم يتوقفون. والموظفون الذين يتمتعون بمرونة لا يبالون من النكسات، ويتعلمون من الظروف ويمضون قدماً.

وكونك أصبحت قائدا فعليك إدارة عواطف وتوقعات الآخرين بالإضافة إلى نفسك، فإن من الأهمية بمكان الحفاظ على رباطة الجأش حتى في الظروف الصعبة للغاية. كلنا نعرف الموظفين الذين "يفقدون رباطة الجأش" عندما تواجههم الشدائد والمصاعب. هؤلاء هم الموظفون الذين يبدءون بتوجيه أصابع الاتهام متى ما سارت الأمور بشكل سيء. إن القادة الفاعلين يبقون مسيطرين على عواطفهم عندما يتطلب الموقف الاعتماد عليها.

احرص على سرعة التعلم:

لكي تأخذ منظمتك في اتجاه جديد، تحتاج إلى أن تكون محباً للاستطلاع. ولا يجب أن ترى العالم كما هو فحسب، بل كما يمكن أن يكون. يجب عليك أن ترغب في معرفة المزيد عن الخارج (الأسواق، والمنافسة) - والداخل (ما يجري في منظمتك، وكيف يمكن أن أكون أفضل). فقد وجد زملاؤنا بوب ايشنغر ومايك لومباردو أن القادة الذين يتعلمون بسرعة وبشكل جيد، والذين يطبقون أفكاراً جديدة على المشاكل الراهنة على الدوام فإنهم لا ينجحون على المدى القصير فقط ولكن على المدى الطويل أيضاً. ويسمون هذه السمة «سرعة التعلم». القادة الناجحون يضعون قيمة كبيرة للتعلم لدرجة أنهم يصرون على أن يمارسه الآخرون أيضاً. وهذه النزعة نحو التعلم تكون في كثير من الأحيان فطرية، كما يمكن أيضاً أن تكون مكتسبة.

كن مستعدا لأن تستنبط دروساً عامة من الماضي: حلل ما أنجزته في الماضي ولا تلقي نظرة فقط على ما نجح أو لم ينجح، بل تأمله واعرف لماذا. تعرف على الأحداث المهمة التي جرت، ولكن ابحث عن الأنماط. كثير من المنظمات تحصر نفسها في أساليب تحد من القدرة على التعلم. لقد حددنا ما يسمى بأنماط الفيروسات الشاذة

التي تخنق التعلم والإبداع. ما هي الفيروسات؟ هي أمور مثل الإذعان للسلطة، الهوس بالنشـــاط، والمساءلة الغامضة، والتفاني المطلق للأرقام، وهكذا دواليك (انظر الفصل الثالث للاطلاع على مناقشـــة أوفى). يمكنك أن تسأل مقدمي تقاريرك المباشرة حول ما هي الفيروســـات التي أصابت أعمال فريقك. لقد وجدنا أنه ما أن يتم تحديد هذه الفيروسات، ويتم التعرف عليها وكشفها، فإنه عادة ما يمكن التحصن والشفاء منها في نهاية المطاف. والنظر إلى الوراء يتيح لك المضي قدماً بشكل مختلف. واصل النظر في مرآة قيادتك لترى ما فعلته، ولكن انظر إلى أبعد من ذلك لمعرفة ما يجب عليك فعله. وحاول باســـتمرار فهم كيفية تحســـين الأداء وتجنب الوقوع في نفس الأخطاء مرتين. إن الفشـــل لا يكون فشلاً إذا كان يؤدي إلى التعلم. واصل البحث عن التغذية الراجعة وتعلم منها وكن صامداً.

ابحـــث عن الأفـــكار الجديدة: ابحث عن طـــرق جديدة في محاولة حل المشـــاكل القديمة. يمكنك أن تضع نفســـك في طريق الأفكار الجديدة وفرص التعلم عن طريق القـــراءة والتحدث مع الآخرين، والتنبه إلـــى المعلومات الجديدة من المصادر الخارجية المعتادة. جرب طرقاً جديدة لإنجاز أمورك. أحط نفســـك بالموظفين الذين يرون العالم بشـــكل يختلف عنك. اهتد بأفضل الممارســـات في مجال عملك وخارج مجال عملك، وحاول التفوق عليها. كن منضبطا فيما يتعلق بالتحســـين المستمر من خلال المبادرات مثل ســـيغما ســـتة أو الانحناء أو البساطة. اختبر نفسك بشـــكل دوري للتأكد من أن أفكارك تتطور. تأكد عند تقديم عروضك لكبار العملاء والمستثمرين أو الموظفين، أنك تقدم أفكاراً جديدة باستمرار.

كن متفرداً ومبدعاً: اطرح أسئلة تقود إلى بدائل جديدة. أوجد توازناً بين التحليلات المرتكزة على البيانات والحدس المرتبط بالغريزة. البيانات تضمن أن القرارات منطقية ومتسقة مع الأنماط السابقة. أما الغريزة فتعني انك تفعل ما ترى انه صحيح حتى ولو كانت البيانات لا تؤكد قرارك. إذا كنت تســـتطيع الجمع بين كل من البيانات والغريزة في القرارات التي تتخذها، سوف تتعرف على الأنماط القديمة، ولكنك ستبني أنماطاً جديـــدة. ومثل هذا التفكيـــر الواضح لا يتطلب فقط حاصل الـــذكاء (IQ) أو حاصل الـــذكاء العاطفي أو الاجتماعي (EQ or SQ)، بل أيضا يتطلب حاصلهم وضوح (CQ) للثقة في الاتجاه.

تجنب التطرف: من خلال الممارسة العملية، حتى القادة الأكثر عنفاً والذين يركزون علـــى الأداء يتجنبـــون التطرف، وبالتالي يحافظون علـــى المصداقية. ومن أجل تجنب

التطرف، كن على اتصال بالآخرين. ومع ذلك فإن القيادة هي رياضة جماعية، وإنفاق الكثير من الوقت لوحدك تقطع الأفكار والمشاركة. يتطلب المضي قدما بخطوات جريئة أن تكون لديك خطط رصينة تم اختبارها مع الموظفين الذين يفهمون ما الذي يمكن أن ينتج عنها – بل قد يكونون مسـئولين عن تنفيذها عليهم. وتجنب التطرف يعني أيضا تقاسـم ثمرة الإنجازات. القادة الواثقون والمنجزون والناجحون اعتادوا على تسـليط الأضواء على احتمالات التعلم من الآخرين. واحترام مسـاهمات الآخرين لا يقود إلى الأفكار العظيمة فحسـب، بل يساعد الآخرين أيضا على أن يفخروا بعملهم. وأخيراً، أن تكـون قائدا لا يعني أنك لا تقول أبداً إنك آسـف. فحتى كبار المديرين التنفيذيين يخطئـون. اعتـرف بالأخطاء. القادة الذيـن يحاولون إخفاء أو الهـرب من أخطائهم يصرفون مزيداً من الطاقة لتغطية أنفسهم بدلا من إيجاد حلول قابلة للتطبيق. وكميزة إضافية، فإن القادة الذين يعترفون بنقاط الضعف ويعترفون بأخطائهم قد يجدون من هذا الاعتراف بأنهم بشر خطاءون تحببهم أكثر لدى لآخرين وهذا أفضل من حصانة مزيفة.

تأمل قضية تشك برينس الرئيس التنفيذي للمجموعة المالية العملاقة سيتي غروب بين ٢٠٠٣-٢٠٠٧، عندما اسـتقال بسـبب فضيحة الرهن العقاري. لقد "نشـأ" في عالم عمليات الاندماج والاسـتحواذ، وهو محام موهوب أتى من سـاندي ويل، قوة من قوى الطبيعة في عالم عمليات الاندماج والاستحواذ. والتحدي الذي واجه برينس في منصب الرئيس التنفيذي كان في نواح كثيرة عكس ما كان قد حققه للوصول إلى هناك: لم يعد مكتب الرئيس التنفيذي لمجموعة سيتي غروب خلال فترة تولي برينس المنصب يقوم بشراء الشركات وضمها إلى الشركة الأم من خلال التقارير المالية، ولكن بدلا من ذلك يقوم بدمجهما معا بمهارة لينشئ خليطاً من الشركات العالمية في مجموعة سيتي غـروب في كثير المشـاريع المتكاملة. وهذا الهدف الجديد يتطلـب إقامة بنية تكاملية ونظم وسياسـات وثقافات، ولكن في غضون خمس سنوات كرئيس تنفيذي، كان تأثير برينس عملياً لا يذكر في هذه النواحي. فشل برينس في جزء كبير لأنه لم يتعلم طرق جديدة لأداء العمل. لماذا؟ لأنه اسـتمر في الاعتماد على نفس الأشـخاص الذين أتوا به، في حين كان يفترض أن يحيط نفسه بالموظفين الذين يمكن أن يساعدوه في تبني أساليب جديدة لأداء هذه الأمور وتطوير أنماط إستراتيجية جديدة.

ونتيجة لذلك، أمكنه أن يفعل فقط ما كان يعرف وفي عالم متغير، وهذا هو الطريق المؤكد إلى الفشل.

انشئ دورة تعلم: اجمع كل الخطوات الأربعة المذكورة أعلاه في دائرة تعلم. وستبدو الدورة من هذا القبيل:

١- **الاختيار:** وسع نطاق خياراتك من خلال النظر ورائك، خطط للمستقبل، جرب، وأحط نفسك بمعلومات وأناس جدد.

٢- **النتيجة:** قيم العواقب. اسأل بصراحة ما الذي نجح وما الذي لم ينجح بحيث يمكنك التقدم والتغير.

٣- **الإجراء التصحيحي:** اتخذ إجراءً تصحيحياً. تبنى خيارات جديدة وكن مستعداً لتنفيذها والعمل وفقاً لها.

احرص على سمعتك ونزاهتك:

أجريت مقابلة مع أكاديمي مرموق لمنصب أستاذ في إحدى الجامعات المحلية. وكان أعضاء هيئة التدريس والطلاب على حد سواء متحمسين لإمكانية انضمامه إليهم. سارت المقابلة بشكل جيد جداً، والتعيين كان مضموناً. لكن لسوء الحظ، زور في تقرير نفقة رحلته. وكان هذا احتيالاً طفيفاً، ولكنه كان بمثابة نقطة حمراء في الشخصية. ونتيجة لذلك ذهب المنصب المرموق لشخص آخر.

السمعة والنزاهة والفضيلة والأخلاقيات هي أساس مبادئ القيادة: إنها تظهر في كثير من القرارات والخيارات الكبيرة والصغيرة على حد سواء. شخصيتك هي مجموعة من الصفات التي تحدد من أنت، إن التزامك بمعايير أخلاقية تقود تصرفاتك اليومية ويقيس مدى نزاهتك. الشخصية المرتكزة على أساس نزاهة قوية تبني الثقة. وثقة الآخرين بك تمنحك شرعية قيادتك. ثم بعد ذلك يتبعها الطاعة والالتزام. وكما نعلم جميعا فإن الالتزام هو حجر الزاوية للإنتاجية والنجاح.

وأنت بصفتك قائداً، مطلوب منك أن تجتاز اختبار صحيفة نيويورك تايمز كل يوم: إذا ظهر تصرفك هذا على الصفحة الأولى من صحيفة النيويورك تايمز، فهل سيبدو هذا الأمر جيدا؟ لقد أصبح على نحو متزايد أن الانتهاكات الأخلاقية في المنظمات الشفافة لا تساوي المجازفة. النزاهة تظهر في نواح عديدة في صميم شخصيتك: هل أنا أعيش وفقاً للقواعد القانونية والاجتماعية؟ هل أفي بالوعود؟ هل أعيش حياة أخلاقية خارج العمل؟ هل أتجنب القيل والقال والكذب وسرقة الوقت؟ هل وضعت مدونة قواعد سلوك لشركتي عكسها من خلال سلوكياتي؟

تعتبر النزاهة والشخصية واضحة إلى حد ما وعندما يتصف بها القادة، يعرف الآخرون، وعندما لا يتصفون بها يعرف كذلك الآخرون ويتجنبونهم.

اعتنِ بنفسك:

القادة الذين يكونون تحت ضغوط شديدة عليهم إيجاد سبل للاعتناء بأنفسهم. الاهتمام بالذات يعني بناء القدرة على التكيف من خلال زيادة قدرتك على الاستجابة للشدائد والمحافظة على طاقتك في مواجهة صعوبات لا مفر منها. وتحتاج كقائد إلى الاهتمام بنفسك في أوجه كثيرة:

- جسمانياً: تتيح لك التغذية والتمارين والنوم والتأمل والحياة الصحية امتلاك القدرة على التحمل لتقود. ويؤدي الإرهاق البدني إلى اتخاذ قرارات ضعيفة وعدم وجود ثقة من قبل الأتباع والمرؤوسين. ليس مطلوبا منك أن تكون رياضيا من الطراز العالمي، ولكن عليك أن تولي اهتماماً لإشارات جسمك، والاستجابة لها.
- عاطفياً: أن تكون متفائلاً، وتمتلك صورة ذاتية حسنة، وتتمتع بروح الدعابة، والشعور بأنك تتحكم باحتياجاتك يساعدك على الحد من التوتر. وإيجاد الوقت للتغيير بصفة يومية وأسبوعية وشهرية لا يؤدي إلى زيادة الطاقة فحسب، بل يرسل إشارة إلى الآخرين الذين يشاهدونك ليحذون حذوك. والتغيير يأتي في نواح كثيرة. لقد دربنا أحد القادة على قضاء بعض الوقت بشكل عادي في مزرعته لقضاء إجازته مع عائلته. آخر حضر مباراة بطولة العالم مع ابنه. وآخر التزم بعدم تفويت فرصة متابعة لعب ابنته في المدرسة الثانوية، حتى ولو كان ذلك يعني إنهاء الاجتماعات واستئجار طائرة للعودة إلى المنزل في وقت مبكر في الوقت المناسب. وآخر لديه رقم هاتف لا يمكن أن يصل إليه إلا أفراد الأسرة فقط، ويرن يرد عليه حتى ولو كان في اجتماع. وآخر كان يمارس هواية التصوير الفوتوغرافي والتقط صورا طبيعية رائعة، وآخر أخذ رحلة طويلة بدراجته مع أصدقاء لا يعملون في شركته، وآخر كان نشطا في الجمعية الخيرية وأعضاءها لا يعملون في المنظمة. إن بحثك عن طريقة للتجديد مهم وسهل وأفضل من تضييع الوقت.
- اجتماعياً: كما ذكر أعلاه، أن القيادة هي عبارة عن لعبة فريق. فأنت في حاجة لإحاطة نفسك بأفراد من الموالين والأصدقاء. وأن يكون لديك زملاء يهتمون بك وبمن يمكنك من بناء شبكتك الاجتماعية التي تؤازرك. أخذ وقت مستقطع للتواصل يمنحك الدعم عندما تكون الأمور صعبة. بين القادة علاقات ثقة مع

الأفراد الرئيسيين الذين يدعمونهم عن طريق الاهتمام بهم وتحديهم من موقف الشعور بالحب. عندما سألنا أحد القادة الذي كان تحت هجوم من الصحافة عن كيفية تعامله مع عمله، قال إنه يجري مكالمته في الساعة ٧:٣٠ صباحاً مع فريقه، في أي مكان يكونون فيه في العالم، وكان مصدر دعم حقيقي. إنك بحاجة إلى مقاومة الانطواء في مكتبك للعمل بجدية أكبر ووقت أطول. كن سباقاً للتواصل مع الموظفين الذين تحتاج إليهم حقاً وتريد الاستماع إلى ما يريدون قوله لك، وبطبيعة الحال، رد الجميل بمثله. قدّر ما يقدمه لك الآخرون.

اهتم برغباتك وطاقتك الشخصية:

ميولنا هي الفرص المفضلة لدينا وهي قدراتنا الطبيعية: ورغباتنا هي مصدر حياتنا ودوافعنا، وتأتي من قيمنا واحتياجاتنا العميقة. وعندما نربط قدراتنا برغباتنا يصبح هناك معنى لما نفعل. ويأتي المعنى عندما يؤدي عملك إلى نتائج تهمك، وعندما تعمل مع الموظفين الذين تشعر بمتعة في العمل معهم، وعندما تساعد الآخرين لارتقائهم. ساعد الآخرين للعثور على معنى. أقصى رغبة هي الرغبة التي تولدها لدى الآخرين.

كيف تفعل ذلك؟ تحتاج لإظهار التزام استثنائي وطاقة. والآخرون من حولك بحاجة إلى أن يروا ويشعروا بدرجة حماسك واستمتاعك واهتمامك بالعمل الذي تقوم به.

وعند تركيزك على هذه القضايا، فإنك تعتني وتستثمر في نفسك. فما بداخلك يؤثر على صورتك وتعاملك مع الآخرين. القادة الذين يهتمون بأنفسهم يراقبون ما يقومون به ويعرفون متى يشاركون ومتى ينسحبون.

البراعة الشخصية تبدأ من الداخل. ومتى اهتممت بنفسك فانك ستكون أقدر على الاهتمام بالآخرين. عندما يكون للبئر مصدر ماء عذب وجاري، يستمر في توفير المياه العذبة للذين يغرفون منه الماء. من أجل أن تقود، فأنت بحاجة لإيجاد سبل للتجديد والاعتناء بنفسك بحيث تتأكد أنك ستكون مصدراً للمياه العذبة لأولئك الذين يحتاجونها.

للاطلاع على قصص من واقع الحياة لقادة ذوي براعة شخصية استثنائية، تفضل بزيارة موقعنا على شبكة الإنترنت leadership-codebook.com لسماع قصة كيت سويتمان حول هذا الموضوع. ويمكن الحصول على أداة ٣٦٠ للتقييم الذاتي والبراعة الشخصية أيضاً.

الفصل السابع
ضمان قادة أفضل وقيادة أفضل

للعمل وفقاً لشفرة القيادة:

١- أسس نظرية واضحة للقيادة.

٢- قيم القادة.

٣- استثمر في القادة.

٤- تابع ضبط المسارات التنظيمية.

تشرح الفصول السابقة قواعد من أجل أن تصبحوا مديرين إستراتيجيين وتنفيذيين وموهوبين، ومطورين لرأسمال المال البشري ولتحسين البراعة الشخصية. نحن نحب مجازية القواعد لأنها تمكننا من الانضباط، والقيام بالأعمال بشكل منضبط يساعد على تحقيق النتائج المرجوة في الوقت الذي يسمح بالتحسين. والأمثلة على القواعد التي تمكننا من العمل نجدها حولنا في كل مكان:

- قواعد الطريق تساعدك على القيادة بأمان أكبر.
- قواعد اللعبة تمكنك من اللعب بشكل أفضل.
- قواعد الكتابة (القواعد، الإملاء وعلامات الوقوف) تتيح لنا التواصل بشكل أكثر وضوحاً.
- قواعد الاجتماعات تساعدنا على إدارة أفضل للاجتماعات.
- الاعتماد على الخبرة يؤدي لإجراءات عملية أفضل.
- قواعد السلوك تحدد كيفية الفصل في الخلافات.
- قواعد الآداب تشكل طريقة تصرفاتنا الاجتماعية.

تقترح شفرة القيادة خمس قواعد. ونسمي هذه القواعد شفرة لأنها خلاصة قدر كبير من البحوث حول ما الذي يجعل القادة فاعلين. ومع ذلك، من أجل أن تكون نافعة، لا ينبغي فقط تحديد القواعد، بل استخدامها وتوظيفها في أعمالنا.

إذن كيـف نتصرف وفقاً للقواعد القيادية التي وصفناها؟ لقد اقترحنا في الفصل الأول، إن الشـفرة هي كالمجموعات الغذائية الأربعة الأساسية. ومن أجل أن نكون في صحة سـليمة، نحن بحاجة لتنـاول طعام من جميع المجموعـات الغذائية. ومن غير الصحـي التركيز على نوع واحد فقط من الطعام بحجـة أننا نحبه أكثر من الأطعمة الأخرى، أو لأنه أرخص أو أن الحصول عليه أسـهل. تسـاعدنا الشـفرة على تجنب الوقوع في فخ التركيز على عنصر واحد من القيادة دون الأخرى. لذا ينبغي على القادة الجيدين التسلح بالمعارف والمهارات، وبالنظرة التحولية على جميع عناصر الشفرة.

في هذا الفصل، سنقوم باستكشاف أفكار حول كيفية استخدام جميع عناصر الشفرة معا لبناء قيادة أفضل ومن أجل أن تكون قائدا أفضل. وأخيراً، سـنقوم بشـرح ما هي الأشياء الأخرى المطلوب توافرها بالإضافة إلى شفرة القيادة لتعظيم جودة القيادة.

ضع نظرية واضحة للقيادة:

أثناء تجربتنا للأفكار الواردة في شفرة القيادة، قمنا بتحديد مجموعة متنوعة من التدريبـات مع مجموعات من القادة من شـركات مختلفة. وكان أحد أقوى التدريبات ذلك الذي أطلقنا عليه "خمن ما هي شـركتي». وفي هذا التمرين طلبنا مسـبقا من المشـاركين قبل الورشـة نموذج كفاءة قيادة الشـركة. لذلك قد نتلقى في دورة تطوير تنفيذيـة مفتوحة نماذج كفاءات تمثل ٢٠ شـركة مختلفة من جميع أنحاء العالم تعمل في مجالات مختلفة. ونقوم بإزالة اسـم الشـركة من كل نماذج الكفاءة بحيث لا يمكن تحديدها.

وقبل الدورة، نقوم بعرض نماذج الكفاءة العشرين على جدار الغرفة. ولا نحدد أي قائمة من القوائم تنتمي لأي شركة. ونطلب من كل شخص إكمال مهمتين:

أ- البحث عن نموذج الكفاءة الخاص بشركته من بين الشركات الأخرى.

ب- تحديد نموذج كفاءة كل شركة من الشركات.

وكانت النتائج هي ذاتها على الدوام. باسـتثناء حالات الصدفة، معظم المشـاركين لم يتمكنوا من اختيار نماذج الكفاءات القيادية الخاصة بشركاتهم، ناهيك عن تحديد تلك الخاصة بالشـركات الأخرى. وهذا التمرين في جوهره، أثبت أن نماذج الكفاءات القيادية لشـركة آي بي إم وشـركة تاتا ونوكيا كان فيها أوجه التشـابه أكثر بكثير من الاختلاف. وأصيبت الشـركات بخيبة أمل لاكتشـافهم أن كفاءاتهم ليست مميزة كما

كانوا يتوقعون، ومع ذلك فقد اكتشفوا التوقعات الشائعة لدى القيادة بين الشركات. وهنا توجد ملاحظة مثيرة للاهتمام حقا حيث كشف التمرين أيضاً أنه لا توجد شركة واحدة لديها عناصر كفاءات قيادية مكتملة حيث كان هناك دائماً مجموعة من العناصر الرئيسية المفقودة وهذا عكس ما كانوا يتوقعونه تماماً.

ونظراً لخطر فقدان عنصر رئيسي في نموذج كفاءة قيادتك، نقترح إجراء اختبار بسيط لنموذج الكفاءات الحالي الخاص بك: قارنه بشفرة القيادة. لقد عرفنا أن هذه العملية مقنعة لأنه في أكثر الأحيان ما تكون نماذج كفاءة الشركة غير متوازنة بالمقارنة مع الشفرة، وغالباً ما تكون ممثلة بدرجة أقل في كل جانب من جوانب الشفرة. ومن خلال أمثلة قليلة يمكننا أن نرى كيف يمكن أن يحدث هذا بسهولة.

لقد درسنا شركة التصنيع العالمية حيث وجدنا أن ثمان من كفاءاتها الاثنتي عشرة وضعت في مجال شفرة القيادة التنفيذية وثلاث من الأربع المتبقية في مجال البراعة الشخصية. وإذا تأملت ذلك، فإن هذا يكون خطأ من السهل ارتكابه. القادة في شركة التصنيع يتمتعون بذهنية عملية متقدة وذات جودة عالية. وطالما أن أعمالهم تعتمد على تنفيذ المهام الكبيرة، والمقابلات الشخصية مع كبار المسؤولين التنفيذيين تكشف ما يمكن أن يفعله القادة العظام في المنظمات التي يديرونها. ومع ذلك فإن القادة الفعالين في المجال الصناعي بحاجة أيضا أن يكونوا جيدين كإستراتيجيين ومطوري مواهب، ومطوري رأس المال البشري، وإلا سيصدمون في مرحلة ما. وعندما تضع في الاعتبار أيضاً أن الكفاءات تستخدم عادة لتوجيه وإدارة الأداء، والتطوير، والخلافة ستدرك أن معظم تطوير المهارات القيادية في هذه الشركة يكون الهدف منها الاختيار، والتطوير، وتعويض الموظفين على نحو مبالغ فيه وبشكل رئيسي في واحدة من المجالات القيادية الحيوية فقط. يمكن أن يتخصص القادة الفاعلون في مجال واحد لفترة من الوقت، ولكن عندما يحين الوقت الذي يحتلون فيه مناصب تنفيذية عليا، يكونون بحاجة إلى كفاءات عالية في جميع مجالات شفرة القيادة وإلا سيخلقون مخاطر بالنسبة لمستقبل الشركة. تماما مثل الأكل من مجموعة واحدة من المجموعات الغذائية الأربعة، وبالتركيز على مجال واحد فقط، يمكن أن تظل قيادة هذه الشركة سليمة لفترة قصيرة فقط.

عندما قمنا برسم خريطة لنموذج كفاءة شركة تقنية عالمية، وجدنا أن الخريطة منحرفة بشكل كبير نحو الكفاءة الشخصية. ومرة أخرى، ليس هناك ما يعيب مساعدة القادة على زيادة البراعة الشخصية، إلا عندما يكون ذلك على حساب المجالات الأربعة

الأخرى. إن منطق شـفرة القيادة هو عندما يحين الوقت الذي يصبح فيه الشـخص أحـد كبار المسـئولين التنفيذيين فإنه يجب أن يكون التطويـر تم في جميع المجالات. ولذلك فإن أي نموذج كفاءة وخطة تطوير لا تدعم بناء جميع شـفرات كفاءات القيادة الخمسة تعتبر غير مكتملة.

ادمـج الكفاءات مع التطوير: بعـد أن تبني نموذج كفاءات قيادية كامل يحتوي علي كافة عناصر شـفرة القيادة، توقف لحظة للتأكد من الإنجاز. الآن سـل نفسك سؤالاً بسيطاً: هل يمارس جميع القادة الكفاءات بنفس الطريقة؟ بالطبع لا. إذن، ما هو الشيء المختلـف عن الكيفية التي يظهر بها القادة على مختلف مسـتويات كل من الكفاءات؟ من الواضح أن توقعات الإسـتراتيجية تختلف عن المشرف في الخط الأمامي وكذلك بالنسـبة لأحد كبار المسـئولين التنفيذيين. يتوجب على المسئول التنفيذي الكبير فهم ديناميات الصناعة والخيارات التنافسـية لتحديد اتجاه الشركة أو العمل التجاري أو الوظيفة بأكملها. ويتوقع من المشـرف فهم الإستراتيجية وآثارها على المنطقة وإرشاد فريقها لهذا الاتجاه. حتى ولو كانت الطريقة التي يتم بها تنفيذ ذلك تختلف عن طريقة مـن هم في مراحل مختلفة من حياتهـم المهنية. وبناء على هذه التحولات المهمة، فقد عملنـا مع بعض المنظمات لإيجاد عمق تطويري من خلال شـرح كيف تؤدي الكفاءات بشـكل مختلف كلما تقدمت في خط القيادة. لقد شـرحنا بالفعل المنطق وراء القيام بذلك في شـرحنا المتعلق بتطوير رأس المال البشري، وفي الفصل الخامس استخدمنا إطار المراحل الأربع.

الشكل (٧-١)

استقطاب الكفاءات للعمل بالشركة

استقطب الكفاءات للعمل بالشركة	تعلم	اتقن	أدر/علم	وجه/حدد
أدر العلاقات مع المصادر الخارجية مثل البائعين، والشركات الأخرى، الجمعيات المهنية والجامعات	أقم وحافظ على شبكة من العلاقات الخارجية التي تضيف قيمة إلى الشركة.	راقب العلاقات الخارجية لضمان أن احتياجات وتطلعات الشركة قد تم استيفاؤها.	استفد من الشبكة الشخصية لعلاقاتك الخارجية للتزود بالأفكار لتحسين ممارسات أنظمة معلومات الشركة .	مشاركة موقف الشركة من القضايا الإستراتيجية مع الأطراف الخارجية. مثل الشركة على مستوى عال في الفعاليات مع الأطراف الخارجية. أثر على صانعي السياسات الخارجية للتسهيل على الشركة إدارة أعمالها من مواقعها. اعمل مع قادة الصناعة الدوليين في الشركات الأخرى لتبادل السياسات والممارسات ولوضع معايير صناعية.

يقدم الشكل ٧-١ مثالاً لكيفية القيام بذلك بالنسبة لقطاع نظم معلومات كبير في شركة اتصالات رئيسية. قدمنا في هذا المثال تدرجاً تطويرياً واضحاً لكيفية بناء الكفاءات الأساسية للإستراتيجي: «استقطب الكفاءات للعمل بالشركة». لاحظ أنه على الرغم من أن الكفاءة تبقى على حالها، فإن التوقعات والمعارف والمهارات ووجهة النظر تنتقل بدرجة كبيرة في كل نقطة تحول كبرى بدءاً من الموظف المعين حديثا إلى المساهم الفرد؛ ومن المساهم الفرد إلى المشرف أو المدير، أو قائد الفكرة التقني، وأخيراً إلى كبار التنفيذيين.

ولعل الجانب الذي يفيد كثيراً لوصف التحولات الرئيسية في التطوير هو أنه يساعد القائد الفرد لمعرفة ما هو متوقع ويساعد المديرين التنفيذيين واختصاصي الموارد البشرية على تصميم وإدارة ممارسات دعم القيادة مثل إدارة الأداء والتدريب والتطوير والمكافآت.

وباستخدام شفرة القيادة كمرشد لنظرية القيادة في شركتك ومواءمة الكفاءات للمستويات التنظيمية، بإمكانك أن تبدأ في إنشاء نظرية قوية ومتكاملة للقيادة.

يجب عليك أيضاً النظر في نظريتك القيادية على المستوى الشخصي، بأن تسأل: ما هي الكفاءات التي تأتيك بسهولة أكبر؟ ما الذي وجدته سهلا ومنشطاً وممتعا؟ ثم، قارن ميولك الشخصية بمتطلبات عملك اليوم والعمل الذي تطمح إليه غدا: هل لديك ما يلزم للقيام بمهام اليوم؟ هل أنت مستعد لمتطلبات الغد؟ اكتشف ما هي الوظائف التي قد تتولاها وما هي المتطلبات لكي تنجح فيها.

نظرية قيادة شركتك تضع مجموعة من المعايير التي توجه سلوك ونتائج القيادة. وينبغي لهذه النظرية أن تحدد بوضوح من هم القادة داخل منظمتك الذين يجب أن يلبوا توقعات العملاء المالية خارج منظمك.

قيِّم القادة:

بوجود نظرية قيادية متفق عليها، سيكون التقييم هو الخطوة المنطقية التالية. يؤدي التقييم إلى خطة عمل فردية تمكن كل فرد من تولي مسؤولية التطوير الخاص به. إن المزيج من التقييم وبناء نموذج «البناء على نقاط قوتك» يؤدي إلى كافة الميول غير الموجهة. إن الاستثمار في كل ما يصب في مصلحتك من دون خطة تطوير يهدر الكثير من الوقت والمال – وبدلا من ذلك استخدم الشفرة. في ورشة القيادة الأخيرة دربنا شركة موارد طبيعية كبيرة، وكان هناك عدد من القادة ليس لديهم أدنى فكرة عن ما هو نوع التطوير الذي يجب أن يستهدفونه. كان هناك شخص معين يعتقد أنه قائد بارع جداً وأن الورشة التدريبية مضيعة لموهبته، فعلمنا بعد أسبوع أو نحو ذلك في وقت لاحق من خلال محادثة مع رئيسه، أن هذا الرجل يعاني من عدد من حالات ضعف الشخصية التي تهدد مسيرته العملية في المنظمة، وبالطبع أن الهدف من الورشة هو مساعدته على التحسين. هذا النوع من الفرص الضائعة يحدث كثيراً جداً.

هناك أدوات بسيطة وذات تأثير كبير متاحة تضمن تقييماً فعالاً.

القيادة ٣٦٠ درجة: هناك نوعان من القيادة الـ٣٦٠ درجة: وتشمل المسح والمقابلات، وكلاهما يعملان بشكل جيد جدا. والقصد من تقييمات الـ ٣٦٠ درجة هو توفير تغذية راجعة للقائد الفرد حول إدراكه لمستوى إتقان عناصر شفرة القيادة بنفسه ورئيسه وزملائه وموظفيه المباشرين. عندما يكون القائد على اتصال بمجموعات من خارج المنظمة مثل العملاء والمحللين والموردين، والاستشاريين، فإننا نوصي بالحصول على تصوراتهم أيضا. نصف قيمة الـ ٣٦٠ درجة هو معرفة ما يعتقده الآخرون عن كفاءاتك، والنصف الآخر للقيمة يتمثل في تحديد مفهوم هذه الكفاءة واتخاذ خطوات للتحسين. وينبغي أن ترتبط خطة العمل بإيجاد قيمة مضافة لأصحاب المصالح والقائد. ونوصي بتوضيح هذه التحسينات من خلال تقارير مخرجات العمل «بحيث» إن النتائج يتم استعراضها مع آخرين موثوق بهم. على سبيل المثال، إذا كان القائد يريد تحسين مهارات الاستماع للتغذية المرتدة لدرجة الـ ٣٦٠ درجة، بإمكانه كتابة تصريح على النحو التالي:

«سأحسن مهارات الاستماع لدي حتى أتمكن من تأدية عمل أفضل مع عملائنا لربط احتياجاتهم مع منتجاتنا وخدماتنا».

أو:

«سأحسن مهارات الاستماع لدي حتى يدرك الموظفون في فريقي أنني أتفهم اهتماماتهم».

أو:

«سأحسن مهارات الاستماع لدي بحيث أتواصل بشكل أفضل مع زملائي عندما أقدم معلومات بخصوص العمل الذي تؤديه مجموعتنا.

مقابلات الحالات السلوكية (BEIs): تستكشف هذه المقابلات المعمقة السيرة الوظيفية للفرد من أجل مساعدته على فهم الخبرات والتجارب التي حدثت بالفعل، وما هي الخبرات الإضافية اللازمة لطموحاته المهنية في المستقبل. تتصل مقابلات الحالة السلوكية لأسباب كثيرة. أهمها هو أنها تجعل المشاركين يقومون بالتأمل الذاتي حول ما يحبون وما لا يحبون. وفيما يتقدم القادة في حياتهم المهنية، فإنهم يحتاجون إلى مجموعة متنوعة من الخبرات تسمح لهم بتوجيه المنظمة كلما تغيرت

الظروف. وتشمل الخبرات النموذجية تغيير حالة الفريق الذي يعاني متاعب، المشاركة في عملية اندماج أو شراء، تحمل مسؤولية ربح وخسارة الأعمال الصغيرة، وتحمل مسؤولية ربح وخسارة الأعمال الكبيرة، وخبرة بالثقافات الأجنبية، وخبرة بالتعامل مع الموظفين، وهلم جرا. وتعتبر مقابلات الحالات السلوكية أساساً قوياً لبناء خطة التطوير المستهدفة للفرد.

تقييمات القياسات النفسية: ينطوي التطوير والتقييم واختيار القادة والقيادة على مزيج معقد من الاختبارات النفسية والأدوات التي تم استخدامها لعقود وأدت إلى نتائج قوية. يمكن لكل جهد يبذل للحد من العمل عن طريق التخمين، وصقل عملية صنع القرار، وتقديم تفسيرات تجريبية لمجموعة متنوعة من المقاييس، أن يعزز جهود المنظمة لبناء فريق من القادة. تستخدم أدوات تقييمات القياسات النفسية أدوات التقييم النفسي بصورة واسعة في الحكومة والجيش والقطاع الخاص، والجهات الأكاديمية. وحتى سبعينيات القرن العشرين، كانت خدمات إدارة الغابات الأمريكية انتقائية في من يسمح له من الفرق في الذهاب للبراري لمكافحة حرائق الغابات الخطيرة بسبب المخاوف من أن سلوك الأفراد غير المتكيفين للعمل كفريق قد لا يكون مناسباً لمواجهة التحديات التي يواجهونها في المناطق النائية حيث لا تتوافر الرعاية الطبية. وقد طبق الجيش منذ وقت طويل الأدوات النفسية للاختيار. وتستخدم هذه التقييمات للمساعدة في اختيار أعضاء وحدات خاصة، وكذلك لتطوير الضباط من أجل أداء فعال على أعلى مستويات القيادة تدريجياً.

وتستخدم شركات القطاع الخاص هذه التقييمات بشكل متزايد. أحد الأمثلة الأكثر وضوحا هو تقييم دوري كرة القدم في اتحاد كرة القدم الأميركي، وآفاق مشروع تقييم استقطاب لاعب. ويستخدم زملاؤنا في قسم الموارد البشرية أدوات التقييم النفسي لمساعدة ما يقرب من نصف عدد الأندية لاتخاذ قرارات حول أي اللاعبين يجب ضمهم، بملايين الدولارات، وتكون السمعة على المحك في كل عام. وتختلف التركيبة الأمثل من الخصائص النفسية تبعا للدور في الملعب. وبالاعتماد على سنوات طويلة من العمل والقياس والتحليل الدقيق، استطاع قسم الموارد البشرية تطوير اختبارات تقيس أفضل مزيج من الصفات النفسية لكل دور. وتعتبر هذه المقاييس تنبؤات قوية لـ: (١) أداء اتحاد كرة القدم الأميركي الميداني و (٢) القدرة على تجنب المشاكل. وتستخدم الشركات هذه الأدوات النفسية لاختيارات مماثلة وللتقييم.

وعلى المستوى الشخصي، ينبغي أن تكون مستودعاً للتغذية الراجعة. انظر وصدق بشكل متكرر في مرآة القيادة. استعرض مرارا وتكرارا كيف كان أداؤك في حالة معينة، ما الذي فعلته بشكل حسن، وما الذي كنت ضعيفا فيه. تعلم طلب التغذية الراجعة، استمع إليها، محصها، ابحث عن أنماط فيها، والعمل وفقها. حاول تجنب الوقوع في الخطأ نفسه مراراً وتكراراً، بينما تطور نفسك كقائد. لقد تشرفنا بتدريب قادة تعلموا كيف يضعون إستراتيجيات، ويكونون عرضة للمساءلة، ويشركون الآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرار حتى عندما لا يكونون ميالين لذلك. فعلوا ذلك من خلال معرفتهم ما يلزم القيام به ليتحسنوا وبعد ذلك عن طريق أخذهم على عاتقهم التزامات شخصية للتحسين.

استثمر في القادة:

تمثل الكفاءات القيادية المهارات والمعارف التي يجب أن يمتلكها القادة لكي يتنقلوا في سلم القيادة. وبمجرد توضيح هذه القدرات، يمكن توجيه الممارسات القيادية من أجل بناء قيادة ذات جودة عالية ومستدامة للمنظمة. في دراسة أجريت في عام ٢٠٠٦ بعنوان «القادة الذين يطورون القادة: إرساء أسس القيادة الفعالة – تؤدي إلى التطوير»، طلبت الطاولة المستديرة للتعلم والتطوير (مجموعة متفرعة عن المجلس التنفيذي للشركة) من كبار المديرين التنفيذيين للتعلم تقييم أقوى المحفزات اللازمة لإعداد البدلاء. وكانت أعلى ثلاثة مجالات حسب ترتيب الأولويات هي:

١- التدريب الذي يقدمه القائد للمدير المباشر

٢- التدوير الوظيفي والتكليفات

٣- إجراء التعلم.

بعض الشرح لكل من هذه المداخل العالية التأثير تحدد فرصة تطوير القيادات من خلال المجالات التالية:

التدريب المباشر الذي يقدمه المدير للقائد: من الصعب التأكد بما يكفي على هذا الجانب البسيط والقوي، فالقادة على استعداد أكبر للمساهمة عندما يمكنهم التحدث مع رئيسهم حول كيفية تحسين مستوى الأداء في الوظيفة الحالية. فقد وجدنا أن أي مبادرة تهدف إلى جعل الموظفين يتحدثون مع بعضهم البعض عن كيفية المحافظة على أدائهم أو تحسينه هو التأثير العالي. وهناك عدة أسباب تجعل لماذا لا

يرغب المديرون في التحدث إلى الموظفين المباشــرين عن حياتهم الوظيفية. أولاً، في كثير من الأحيان ليس لديهم لغة مشــتركة (مثل شفرة القيادة) لمناقشة الأداء. وثانياً، لا يريدون الدخول في حديث عن وظائف معينة قد لا تكون متاحة في المستقبل، حتى ولو كان أداء الموظف المباشر جيداً في منصبه الحالي. ثالثاً، على الأقل بعض المديرين لا يجرون محادثة لتجنب الصراع عندما لا يكون الأداء دون المســتوى المطلوب. ومما يزيد من صعوبة الأمر، أن الموظف المباشر غالبا ما يكون لديه أسبابه الخاصة لتجنب الحديث عن أدائه. إن الموظف المباشــر كالمدير تماما، كثيراً ما يفتقر إلى لغة أو إطار للتفكير عن التطوير. ثانيا، قد يرغب الموظفون المباشرون في عدم العمل مع مديرهم والانتقال لموقع آخر ولكنهم يشعرون بالقلق إزاء تداعيات طلب الانتقال. وأخيرا، فإن بعض الموظفين المباشــرين، كالمديرين تماماً، فقــط لا يحبون الدخول في صراع، لذا يتجنبون النقاش.

ولهذه الأســباب مجتمعة يتجنب القائد تدريب التابعــين بالرغم من أهمية القيام بذلــك، إلا أنــه يقع علينا مســئولية إيجاد الســبل لجعل هذه المناقشــات تحدث في التدريب. فقد وضحت دراسة مؤتمر المجلس التنفيذي المذكورة أعلاه عدة أدوار يمكن للمدير المباشر أن يلعبها للوفاء بهذه المسؤولية. عندما يتم لعب واحدة أو أكثر من هذه الأدوار على نحو فعال، يمكن للمدير المباشر أن يكون له تأثير كبير على الأداء:

- **مستشــار الأداء:** يدرب مستشار الأداء الموظفين المباشرين على الإجابات الصحيحة عــن طريق طرح الأســئلة، وليس بإخبارهم كيف يؤدون أعمالهم. يميل مستشــارو الأداء إلى التركيز على بناء مصادر قوة الموظفين المباشــرين بدلا من معالجة نقاط ضعفهم.
- **العلاقات:** يســاعد المدير الموظفين المباشــرين على بناء العلاقات الصحيحة بدلاً مــن بناء المزيد منها، وهو بذلك يركز على الجــودة وليس على كمية العلاقات كما أنه يزيد من قوة تأثيره من خلال مساعدة الموظفين المباشرين على تنويع علاقاتهم داخل المنظمة.
- **مطور الخبرات:** وسيط الخبرة يعمل على تيسير عملية التواصل بين الخبرات المهنية المهمة، وأيضاً يساعد الموظف المباشر "لاستثمار" الوظيفة الحالية. ويضمن محسن الخبرة أن الموظفين المباشــرين يجدون الوقت للتفكير في تجاربهم والاستفادة منها وتطبيقها في عملهم.

- **بطـل الوظيفة:** إن أفضل كبـــار القادة الفاعلين يتصرفون كأبطال واضحين، كبطل نشط لترفيع القادة المحتمل والطويل المدى وخلق روابط بين التقدم والتطوير.

التدويـــر الوظيفي والمهام: هناك قـــول مأثور في مجال العقارات، هو أن أهم ثلاثة عوامل للنجاح هـــي: «المكان، والمكان، والمكان». وأهم ثلاثـــة عوامل للنجاح في تطوير المهارات القيادية هي: «مهمة العمل، ومهمة العمل، ومهمة العمل». وقد كنا محظوظين على مدى السنوات القليلة الماضية، لإقامة شراكة مع هيويت، شركة استشارات الموارد البشـــرية الكبيرة على «قائمة أعلى الشـــركات للقادة» (TCFL) دراسة تنشرها مجلة فورتشن مرة كل سنتين. تعلمنا من خلال هذه الدراسة بعض الاختلافات الرئيسية بين ما تفعله أفضل الشركات في القيادة مقارنة مع أي جهة أخرى. أحد هذه الاختلافات هو أن أفضل الشركات تكون أكثر قدرة من غيرها على تحديد الإمكانات العالية ومن ثم تســـميها ممتلكات الشـــركة. وملكية شـــركات تعني أن هؤلاء المستهدفين لم يعودوا تحت "ســـيطرة" عمل تجـــاري، أو وظيفـــة، أو جغرافيا حيث تـــدار وظائفهم من قبل شـــركات. هذا مهم جدا لأنه ما أن يتمكن شـــخص من تكوين سمعة مهنية جيدة؛ فإن الإدارات تتردد في الاســـتغناء عن هذا الشـــخص. يتبع الأفراد ملكية الشـــركة لكامل الشـــركة وينتقلون فيها تبعا لذلك. والقصد من ذلك هو نقل القادة ذوي الأداء العالي من خـــلال مجموعة متنوعة من التجارب التطويرية عبر خطوط الشـــركة لاختبارهم وتزويدهم بالخبرة التي سيحتاجونها ليكونوا قادة كبار فاعلين.

مـــن الواضح جـــداً أن أفضل القادة هم أولئك الذيـــن يحصلون على هذه التجارب الواســـعة والعميقة ليتمكنوا من الاعتماد عليها ليكونـــوا فاعلين في وظائفهم الراهنة والمســـتقبلية، هذه الخبرة في تولي الوظائف تؤهلهم ليكونوا إســـتراتيجيين وتنفيذيين ومطوري رأســـمال المال البشـــري، ومديري مواهب فاعلين مـــع الحفاظ على كفاءتهم الشخصية. إن خطة العمل تماماً كشفرة القيادة وذلك لأنها ترشد أولئك الذين يلعبون دوراً فـــي تطوير القادة وتحديد المهام التي ترســـم التوجهـــات اللازمة لكل عنصر من عناصر شـــفرة القيادة. لذلك، فإن القائد المتميز يحصـــل على تقييم ٣٦٠، BEI من خلال مقابلات الحدث الســـلوكية، ومجموعة الاختبارات النفسية لتحديد احتياجات التطوير المستهدفة. تم تحديد خطة عمل فردية تصور بدقة مجالات محددة للتحسين للحفاظ على القادة المتميزين المحتملين على مسار القيادة. على سبيل المثال، إن حالة الإعداد لدورة تالية من المرجح أن تبني إســـتراتيجيةٍ، وتنفيذ، ومهارات مدير مواهب. وتقييد المهمة في مجال الموارد البشرية يقدم خبيراً في مجالات التقنية الحديثة (مثل

مهندس أو كيميائي) والفرصة للقيام ببعض من تخطيط رأس المال البشري. وبالتأكيد أن تناوب الوظيفة بالنسبة لوظيفة القيادة في بلد أجنبي ستوسع حدود البراعة الشخصية وخبرات مدير المواهب.

التعلم: إن التعلم هو أداة تطوير قوية لأنه ينقل التركيز من الحديث عن القيادة لممارسة القيادة. ويتم أفضل تعلم ضمن حدود المرحلة والآلية الموضوعة وما يحتاجه العمل والقائد من تطوير. بدأت شركة آي بي إم قبل بضعة سنوات منهجية إجراء تعلم والتي اشتملت على تحديد مشاكل العمل المزمنة ثم جمع الفرق من جميع أنحاء العالم معاً من أجل حل المشكلة في ٨، ١٠، أو ١٢ أسبوعاً. وهذه تعتبر منهجية عالية الأثر لعدة أسباب: الأول، أنه عادة ما يتم حل مشكلة العمل المزمنة، وبالتالي فإن التعلم يعتبر عملا مفيدا بشكل ملموس. ثانياً، إن القادة المشاركين في إجراء التعلم يتعلمون حل المشكلات وبناء فريق العمل والموظفين الآخرين، والمنظمة، وبالمحتوى التقني من حيث صلته بمشكلة عمل معينة. الثالثة، اهتمت شركة آي بي إم بكل من سرعة التغيير والتعاون. وعملية جمع الموظفين المناسبين معاً من مختلف أنحاء العالم من أجل حل مشكلة يعتبر مهمة مشتركة، وقضاء ثمانية، أو عشرة أو اثني عشر أسبوعا كأطر زمنية لحل مشكلة يعزز السرعة. لذلك، يكتسب المشاركون الكفاءة الفردية وتعزز المنظمة القدرات الرئيسية للسرعة والتعاون.

إن تطبيق التعلم بشكل صحيح يعتبر وسيلة قوية للتطوير ذي التأثير العالي. وعندما يعد مصممو التعلم مشاريعهم ، يتم اكتساب فائدة عظيمة من خلال مطابقة مشاريع التعلم لاحتياجات تطوير القائد الفرد. وعلى سبيل المثال، إذا أشارت خطة تطوير الفرد أنه في حاجة إلى أسس مالية أفضل قبل البدء في التنفيذ، يمكن إيجاد مشروع أو تعديله حيث يمكن لهذا الشخص اختبار مهاراته في هذا المجال.

وعلى المستوى الشخصي، استثمر في نفسك. قد يكمن بعض من هذا وراء كواليس التعلم من خلال قراءة مقالات أو كتب عن المواضيع التي تعرف أنك ضعيف فيها، ولكن هناك استثمار آخر قد يأتي من تولي المهام الصعبة التي تضعك في وضع يمكنك من التعلم. وكقائد، من المرجح انك يجب أن تضع مؤشراً «نصف مدة القيادة»، والذي يوضح لك متى يكون ٥٠ في المائة مما تعرفه وتعلمه قديم وغير محدث. وقد اكتشفنا في عصر المعلومات والاقتصاد أن هذا الإطار الزمني أخذ يصبح أقصر على نحو متزايد، وأن ما قمت به لتصبح قائداً لن يساعدك لتكون قائدا في المستقبل.

تابع ضبط الممارسات التنظيمية:

من أجل الحفاظ على عملية القيادة على مر الزمن، يجب أن يكون هناك متابعة لضمان أن ممارسات المنظمة، وخصوصا ممارسات الموارد البشرية موجهة لتحقيق النجاح. ولا يجب أن تكون هذه الممارسات منحازة لإستراتيجية العمل فحسب، بل يجب أن تكون متسقة فيما بينها.

التعويضات: لقد ربطنا في شركة خدمات مالية عالمية بين مكافآت المديرين التنفيذيين وتقييم الـ ٣٦٠ نقطة. وما أثار قلقنا هو أننا اكتشفنا أن الـ٣٦٠ نقطة ترتبط عكسياً بحجم المكافأة الإضافية. ويحصل المديرون التنفيذيون ممن هم أقل من ٣٦٠ نقطة على المكافأة الإضافية الأعلى. وهذا مثال قوي على وجود خلل. وفي نظرية القيادة والتقييم والممارسات الاستثمارية، يتم إبلاغ القادة انه لا يحكم عليهم من خلال النتائج فقط، وإنما على تقديمهم قيمة مضافة لأصحاب المصالح، والمهم ليس الحصول على النتائج وإنما كيفية الحصول عليها. وفيما يتعلق بالتعويضات الأهم وتحقيق النتائج والتنفيذ هو المحك. وبإمكان مديري المواهب ومطوري رأس المال البشري، والإستراتيجيين خوض التجربة. لا يتلفت أحد إلى هذا النوع من المساهمات في عصر المكافأة التنفيذية. وفي هذا المثال على وجه الخصوص، وحتى بعد أن قدمنا البيانات لكبار المسؤولين التنفيذيين يبدو أن لا أحد يهتم، وبعد حوالي عام، كان على المنظمين أن يتخذوا إجراءات تجاه سلسلة من المشاكل سواء المتعلقة بسلوك القيادة، وفقد العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين وظائفهم، حيث دعم مديرين تنفيذيين جدد مزيداً من عمليات الانحياز.

عندما تنظر إلى نظام التعويضات في منشأتك، ابدأ بالمعايير التي يدفع بموجبها للموظفين. ادرس هذه المعايير، هل تعكس توقعات العملاء؟ وهل تتماشى مع إستراتيجية منظمتك؟ وإذا كان يتوجب على شخص النظر إلى أنماط السلوك والنتائج التي تكون أنت وموظفيك مسئولين عنها، هل سيكونون قادرين على تحديد عوامل النجاح الرئيسية لشركتك؟ وعلاوة على ذلك اسأل إذا كان فرق نظام المكافآت يميز بين ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المتدني؟ عندما يفي الموظفون بالمعايير، هل تحدث أمور جيدة؟ وعندما لا يفي الموظفون بالمعايير، هل تسوء الأمور؟ لقد تعلمنا أن نظام المكافآت قد لا يقود إلى التغيير، ولكن غالباً ما يعززه في منظمتك.

القيادات المستقبلية: إن إشارتنا للقيادات المستقبلية هي النظر إليها على نطاق واسع وليس على نطاق ضيق. العديد من الشركات لا تختار مجموعة كبيرة من الموظفين ذوي الكفاية العالية لاستيعابهم في الوظائف الهامة، وغالبا ما يجدون أنفسهم في مأزق عندما يحين وقت تولي قيادات جديدة. ولعل أبسط قياس لقوة مقعد القيادة هو عدد «المرشحين الجاهزين» للوظائف التنفيذية العليا المهمة. والوظائف الحيوية هي الوظائف القليلة المؤثرة والتي تعتبر شريان الحياة لكل منشأة، وقد ناقشناها في الفصل الخامس، هذه هي الوظائف العالية التأثير. وأن يكون لديك عدد كبير من المرشحين الذين يكونون على استعداد لشغل وظائف عليا تعتبر حالة نادرة لأن معظم الشركات لا تستطيع تحمل الوقت والجهد لتهيئة الظروف اللازمة لذلك. كما أنه سيكون محبطاً بالنسبة للمرشحين إذا كان هناك قدر كبير منهم ولا توجد فرص عمل بما فيه الكفاية. والعكس هو الأصح في كثير من الأحيان، أن لا يكون هناك عدد كاف من المرشحين لشغل الوظائف العليا والحيوية عندما تكون هناك حاجة إليهم. وحسن التخطيط للقيادات المستقبلية هو تحديد المنطقة الواقعة بين عدد كبير جداً وعدد قليل جداً من المرشحين للقيام بأدوار مهمة.

ويقتضي إيجاد قيادات مستقبلية في الوقت المناسب التنسيق بين ممارسات مهمة مثل التوظيف وإدارة الأداء، وإسناد المهام والتدريب والتطوير، والمكافآت. ويمكن للموظفين الذين يشاركون في التخطيط للقيادات المستقبلية استخدام منطق العمق التطويري وتقييم المعلومات المبينة في الفصل الخامس لتخطيط مهام الوظيفة التي تعمل على بناء الخبرات عبر عناصر شفرة القيادة. ومن الضروري أن تضمن عملية التخطيط للقيادات المستقبلية أن يتمتعوا بخلفيات جيدة تتضمن مجموعة مناسبة من الخبرات حتى يتمكنوا من شغل الوظائف ذات النوعية الصحيحة من خبرات شفرة القيادة.

التدريب والتطوير: يجب على الموظفين المشاركين في التدريب والتطوير داخل قاعات التدريب التأكد من أن محتوى تطوير المهارات القيادية يغطي جميع عناصر شفرة القيادة. وليس من المستغرب أن نرى تحيزاً في مجال تدريب وتطوير المناهج عندما تكون نماذج الكفاءات القيادية غير كاملة ومنحازة فقط لأجزاء من شفرة القيادة. ويتطلب تطوير قادة فاعلين تدريبهم على جميع عناصر قانون شفرة القيادة وتقديم المحتوى ذي الصلة بكل مرحلة في خط القيادة. وكما أشرنا في مكان آخر، يكون لدى كبار المديرين التنفيذيين والمشرفين نفس عناصر شفرة القيادة التي يتعين

عليهم تعلمها، ولكن لديهم تطلعات ومعارف ومهارات ووجهات نظر مختلفة تماما حول كيفية تقديمه.

تعتبر أطر العمل المشتركة، والنظريات والنماذج التي يتم التدريب عليها لمستويات قيادية مختلفة فعالة جداً. لذلك إذا كان لدى شركتك وجهة نظر حول كيفية زيادة المشاركة لدور مدير المواهب. فمن المهم أن يستخدم القادة على مختلف المستويات لغة وأدوات مشتركة، وإلا سيكون من المستحيل الحصول على الحد الأدنى من التعلم ورؤية تغيير حقيقي كنتيجة للاستثمار في التدريب. في مثال المشاركة، يكون دور المدير الأعلى دعم فلسفة مشاركة الموظف، ورعاية المشاركة المتناسقة، ومكافأة القادة الذين يقدمون مستويات عالية من مشاركة الموظفين. وعلى الواجهة الأمامية من الخط، يكون دور قائد الأفكار التقنية أو المشرف قياس المشاركة في الفريق، وفهم الظروف الخاصة بموظفين معينين، واتخاذ إجراءات لتحسين وضع الفريق. وينبغي أن يهدف الاستثمار في التدريب بناء جميع عناصر الشفرة مجتمعة مع خبرات هيكلية وإجراء تعلم ذي صلة بمستوى التعلم في التسلسل الهرمي للقيادة.

بالنسبة للمنظمة: الأثر الكلي لنظم المتابعة هو التأكد من أن القيادة تهتم بالقائد الفرد بدرجة أقل من اهتمامها بقدرة القيادة داخل المنظمة. والفرد الموهوب قد يغتنم الفرصة المناسبة، ومن ثم يؤدي بشكل جيد، ولكن عندما تكون هناك نظم انسيابية معمول بها لقادة المستقبل، فإن النجاح سيكون حليفكما معاً أنت والمنظمة.

وكفرد، يجب أن تكون سباقاً للاستفادة من نظم المنظمة. إذا كنت تعتقد أن نظام المكافآت الخاص بك لا يعكس المهام التي تقوم بها فما عليك إلا أن تعلن تحديك له وتعمل على تغييره. قم بعملية اختيار ذاتي للمهام حيثما يمكنك التعلم والنمو. اشترك في الدورات التدريبية التي سوف تجعلك تتعرف على أفكار جديدة. أنت مدير حياتك المهنية، وتحتاج للاستثمار بحكمة في نفسك.

ما الشيء الآخر المطلوب؟

القيادة الفريدة

عندما قمنا أولاً بشرح شفرة القيادة، ذكرنا انها مستخلص لأدبيات القيادة. ووفقاً للقادة الخبراء الذين قابلناهم، فإن شفرة القيادة تفسر نحو ٦٠-٧٠ في المائة من لغز القيادة. إذن، ماذا تمثل نسبة الـ ٣٠ إلى ٤٠ في المائة الأخرى؟

ولشرح نسبة الـ ٣٠ إلى ٤٠ في المائة الأخرى، فكر في ما قدمه ريتشارد برانسون، الرئيس التنفيذي لشـركة طيـران فيرجن، وجيف اميلت، الرئيس التنفيذي لشـركة جنرال إلكتريك، شـفرة قيادة الـ ٣٦٠. ونراهن على أن كلاً منهما سـوف يحرز نقاطا عالية جدا من الـ ٣٦٠. فكل منهما يعتبر اسـتراتيجياً محنكاً، وكلاً منهما يعرف كيفية تنفيذ أفكاره بواسطة الآخرين، وهما على حد سواء من ذوي درجة عالية في البراعة الشـخصية، ومطورين موهوبين، وكليهما يهتمـان بالجيل القادم من المواهب ويعملان كمطوري رأس المال البشـري. لذلك، فإنه وفقـاً لنقاط الـ ٣٦٠، فإن كلاً منهما قائدا فعالا يمتلك شفرة القيادة، ولكن أيضا كل منهما مختلف جداً عن الآخر.

ومن منظور أسـلوبهما وأناقتهما الشـخصية، فإن اميلت شـعره قصير وغالبا ما يرتدي بدلة وربطة عنق، في حين أننا لسنا متأكدين إذا رأينا برانسون الأشعث الشعر يرتـدي زياً مماثلاً. يبدو برانسـون نحيفـاً في حين أن اميلت أكثـر تحفظا وجدية. ويتحدث اميلت بطريقة رسمية أكثر، في حين يميل برانسون إلى استخدام لغة "نابضة بالحيويـة" لتوضيح أفكاره. ويبدو برانسـون إلى حد ما «حساسـاً» بينما يبدو اميلت كصبي يميل للعزلة. وهكذا فإن لديهما بعض الاختلافات الحقيقية في الأسلوب.

ركزنا في كتابنا السابق، القيادة الفريدة، على هذه الجوانب الفريدة للقيادة. ومعادلتنا السهلة هي أن القيادة الفريدة تتألف من الآتي:

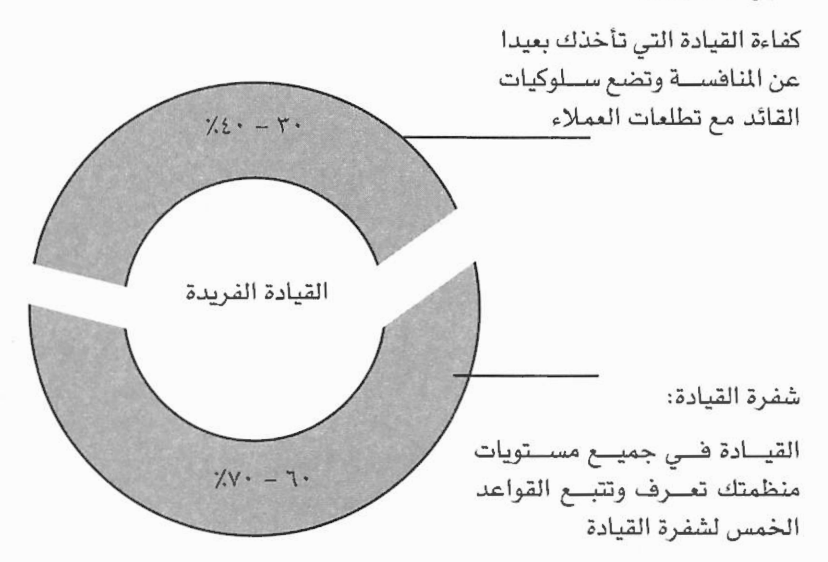
شفرة القيادة × التمايز القيادي = القيادة الفريدة

ويوضح الرسم في الشكل ٧-٢ هذه المعادلة.

ويأتـي التمايز القيادي من هوية المنشـأة أو من تفردها. وهذا التفرد هو الطريقة التي تريد المنشـأة أن توصف من عملائها المسـتهدفين بها. وبشـكل عام يصف تفرد المنظمة القيمة التي يحصل عليها عملاء المنشأة بالكيفية التي ترغب المنشأة أن يتمتع بها عملاؤها المسـتهدفين. وتعتبر القيمة المقترحة لشـركة طيران ساوثويست السعر المنخفض. ومع ذلك، فإن شـركة ساوثويسـت تريد أن يتمتع عملاؤها بقيمة السـعر المنخفض بطريقة مختلفة عن غيرها من المنافسـين الذين يقدمون سعراً منخفضاً – وترغب أن يرى عملاء شـركة ساوثويسـت أيضا أنه يأتي «في الوقت المناسب» وأنها "ممتعة". وهذه العبارات الثلاث – السـعر المنخفض، وفي الوقت المناسـب، والمتعة – هي أساس تفرد شركة ساوثويست في عقول أفضل زبائنها.

شكل (٧-٢)

عندما يتعلم القادة في جميع المســتويات في الشركة كيف يتلقون كلاً من المهارات الأساسية للقيادة وجوهر القيادة الفريدة



والخطوة التالية هي ترجمــة الخصائص الفريدة للمنظمة تمايز قيادي- وكفاءات القيادية الفريدة التي تجعل من خصائص الشــركة الفريدة حقيقية بالنســبة للعملاء متى ما تعاملوا مع أي موظف في الشــركة. ودائماً ما يكون التميز القيادي مبني على الاســتفادة من تجارب الآخرين ولذا يعتمد على الاســتفادة من آراء العملاء. في مثال شركة ساوثويست، يتأكد أفضل قادة الشركة من أنه كلما سافر العملاء على متن رحلة جوية لساوثويست، سيحظى العملاء بتجربة ممتعة. يتم ذلك من خلال اختيار المضيفات المناسبات، والموظفين الواعدين للعمل في أي وظيفة ولذا نجدهم يرتجلون لخلق مناخ من المتعة وللاستمتاع مع العملاء بطريقة تروق للعميل، والاحتفال بالنجاحات. ونتيجة لهــذه الثقافة التــي يتم تعزيزها من قبــل القادة على جميع المســتويات، يجد معظم العملاء الذين يســافرون على متن طائرات شــركة ساوثويست أن هذه التجربة تجربة فريــدة من نوعها ويتمتعون بهــا تماماً، حتى ولو لم يحصلوا علــى مقعد من الدرجة الأولى أو وجبة مجانية.

دعونا نزور مرة أخرى اميلت وبرانسون الآن. جيف اميلت يجسد هوية منشأة جنرال إلكتريك. انه مثال يحتذى به لقادة جنرال إلكتريك الآخرين بشأن الكيفية التي ينبغي أن ترى بها المنشأة من قبل أصحاب المصالح الخارجيين. وهوية جنرال إلكتريك تعني النمو والابتكار مع كثير من القياس والمساءلة على الدوام. وهوية منشأة فيرجين، تعني المرح واللا تقليدية، وتحدي الأوضاع السائدة، وهذا هو بالضبط ما يفعله ريتشارد برانسون باستمرار. انه يمتلك ممتلكات في إحدى الجزر، ويبدو أنه يستمتع بحياة مترفة بطريقة تجعلنا لا نملك إلا أن نحلم بها. انه يجسد نمط القيادة الفريدة لشركة فيرجين.

عندما تتمكن جنرال إلكتريك أو فيرجين أو ساوثويست من تطوير القادة الذين يكون لديهم أسلوبهم الخاص الذي يتماشى مع سياق الهويات المختلفة في كل مستويات الشركة، ستمتلك الشركة خصائص فريدة تكون محل تقدير العملاء والموظفين وتكافأ من قبل الأسواق المالية كقدرة تحسد عليها. يقدم لك التقييم في الشكل (٧-١) تمريناً مختصراً لتقييم فعالية قيادتك الفريدة.

وعلى المستوى الشخصي، يشير توم بيترز، وليبي سارتين، وآخرون أنك تمثل نموذجاً فريداً خاصاً بك. أنت في حاجة لأن تحدد وتصبح القائد الذي ترغب، وتحتاج إلى تكوين الخصائص الشخصية التي تميزك عن الآخرين. وبإتقانك للشفرة وتطوير تلك الخصائص تكون هويتك وتفردك الشخصي.

إن الأمر لا يتعلق بشفرة القيادة مقابل تمايز القيادة، إنه حول بناء قادة يمتلكون الاثنين على حد سواء. يحتاج القادة إلى لبنات بناء شفرة القيادة ليكونوا قادة فاعلين، وهم بحاجة لمعرفة إلى أي درجة تعتبر منظمتهم فريدة من نوعها في الكيفية التي تضمن بها قنوات الاتصال الذي يرغبه العميل. وإنجاز كهذا يعتبر مهمة كبيرة. وشركتك وقادتك يحتاجون إليك للتعلم.

التقييم (٧-١)

تقييم القيادة الفريدة

الأسئلة التالية تُقيم إلى أي مدى شكلت منظمتك قيادة فريدة. فالقيادة الفريدة التي تستند على شفرة القيادة وتنحاز إلى سلوكيات قادتك مع تطلعات العملاء. يمكنك أيضا أن تجري تقييماً شاملاً على الإنترنت: www.leadershipcodebook.com.

	مقياس: من ١ = منخفض ⟷ ١٠ = أعلى
نمتلك رؤية عمل واضحة حول لماذا يتعين علينا الاستثمار في القيادة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
يكرس كبار مديرينا التنفيذيين وقتهم ومواردهم واهتمامهم الشخصي لبناء قادة على جميع المستويات.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
لدينا رؤية فريدة لما يجب أن يعرف به قادتنا ليتم فهمهم وقبولهم على نطاق واسع.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
لدينا عمليات واضحة للربط بين سلوكيات القيادة وتطلعات العملاء.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
تحدد منظمتنا الفجوات في المعرفة والخبرات ووجهات النظر لأجيالنا القادمة من القادة في المراحل الرئيسية من تطورهم.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
لدى القادة في جميع المستويات خطة تطوير فردية تجعلهم يركزون على بناء الكفاءات التي سيحتاجون إليها للنجاح في المستقبل.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
إن ممارساتنا القائمة على التنويع لتطوير المهارات القيادية تدمج وتدعم بعضها البعض (على سبيل المثال، مهام الوظيفة، ٣٦٠، القيادات المستقبلية، إدارة الأداء، المكافآت والتدريب).	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
تشمل ممارساتنا القيادية على وجهات نظر أصحاب المصالح (مثل العملاء والمستثمرين والمحللين).	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

نقيس أثر استثمارنا في القيادة (أبعد من المتعة للالتحاق ببرامج التدريب).	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
تؤثر آراء وجهات نظر أصحاب المصالح (مثل المحللين ووسائل الإعلام والمجتمع) على طريقة استثمارنا في تطوير قادتنا.	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
النقاط:	**المجموع:**

أكثر من ٩٠ = كافئ نفسك – واشتر المزيد من أسهم شركائك.
٨٠-٩٠ = أنت بالفعل شركة فريدة.
٦٠-٧٩ = يجب عليك اختيار واحد أو أكثر من مجال حيث يمكنك تحسين جهود قدرات قيادتك.
أدنى من ٦٠ = ابدأ ببناء أسس قيادية. من المحتمل أنك تركز كثيراً على تطوير الفرد ولا تركز بما فيه الكفاية على تطوير المهارات القيادية كقدرات منظمة.

قدم تورم سمولوود الفصل الختامي في هذا الكتاب، ومناقشة القيادة الفريدة من خلال موقعنا www.leadershipcodebook.com . يرجى مشاهدة مقطع الفيديو الخاص بذلك، وأجر تقييماً كاملاً ومطولاً في شفرة القيادة (الشفرة الذاتية – أو ٣٦٠) إذا لم تكن قد أجريته.

Notes

Chapter One

1. Competency theorists include: Richard E. Boyatzis. The Competent Manager: A Model for Effective Performance (New York: Wiley, 1982); Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer,
2. Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: Wiley. 1993).
3. Results-focused theorists include: Jack Zenger, Joe Folkman, Bob Eichinger, and Mike Lombando.
4. These generous thought leaders are named and thanked in the acknowledgments.
5. Personal correspondence with Jack Zenger. Cited with permission.
6. Matthieu Ricard, Happiness: A Guide to Developing Life's Most Important Skill, trans. Jesse Browner (New York: Little, Brown, 2006), 5.

Chapter Four

7. All quotations of leaders are from interviews by the authors from 2000 to 2008.
8. http://www.catalyst.org/publication/82/the-bottom-line_connecting-corporate-performance-and-gender-diversity
9. Wendy Ulrich, Identification and Referral of Depressed Secondary School Students (PhD diss., University of Michigan, 1989).
10. Martin Seligman, Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential For Lasting Fulfillment (New York, Free Press 2004).
11. Adrian Gostick and Chester Elton, The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their Employees, Retain Talent, and Drive Performance (New York: Free Press, 2007).

Chapter Five

1. Gene W Dalton and Paul H. Thompson, Novations: Strategies [or Career Development (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1986).
2. Beverly L. Kaye and Sharon Jordan-Evans, Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay (San Francisco: Berrett- Koehler, 2005).

Chapter Six

1. Martin Seligman, Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential For Lasting Fulfillment (New York, Free Press 2004).
2. M. Lombardo and R. Eichinger, The Leadership Architect Norms and validity Report (Minneapolis: Lominger Limited, Inc., 2003); M. M. Lombardo and R. W Eichinger, "High Potentials as High Learners," Human Resource Management 39, no. 4 (2000): 321330-.

Chapter Seven

1. "Leaders Who Develop Leaders: Establishing the Foundations of Effective Leader-Led Development," study by the Learning and Development Roundtable, 2006, http://hr.insight.
2. executiveboard.com/ArticleSummary.aspx?practice=29f489b-d1 1 e-4c80-b249-ff6fdaaa3827 &article=f3cflc1a-040b-46 73-bf7 43-c7f999dge74.
3. Ibid.
4. Dave Ulrich and Norm Smallwood, Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance And Build Lasting value (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
5. See, for example, Tom Peters "The Brand Called You," Fast Company, August 1997, 83; Mark Schumann and Libby Sartain, Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006).

نبذة عن المؤلفين:

- **ديـف أولريتـش:** يعمل أســتاذاً لإدارة الأعمال في جامعة ميشــيغان، وشــريكاً في مجموعة آر بي إل، وهي شركة استشارية تركز على مساعدة المنظمات والقادة. وقد طرح أفكاراً ذات تأثير على القيادة والتنظيم والموارد البشــرية. نشــر ما يربو على مائة مقال وفصل وخمســة عشر كتاباً، من ضمنها اقتراح قيمة الموارد البشرية (مع وين بروك بانك)، لماذا ليســت القاعدة: كيف تبني قيمة من خلال الناس والمنظمات (بمشاركة نورم سمولوود)، وسجل أداء الموارد البشرية: ربط الناس، والإستراتيجية، والأداء (بمشــاركة بريان بيكر ومارك هســليد)، والقيادة القائمة على النتائج: كيف يمكن للقادة بناء عملهم وتحســين خط القاع (بمشاركة جاك زنغر ونورم سمولوود)، أبطال الموارد البشرية: الأجندة التالية لإضافة قيمة وتحقيق نتائج، والمنظمة التي لا تعرف الحدود: كســر قيود بنية المنظمة (بمشاركة رون اشكيناس، ستيف كير، وتود جيك).

وقــد عمل ديف رئيس تحريــر لمجلة إدارة الموارد البشــرية (١٩٩٠-١٩٩٩) وعمل في هيئة تحرير أربع مجلات أخرى. وشــغل منصب عضو مجلس إدارة هيرمان ميلر، وزميل في الأكاديمية الوطنية للموارد البشــرية، وهو أحد مؤسســي شراكة ميتشغان للموارد البشــرية. حاز على العديد من الجوائز تقديرا لإنجازاته طوال مسيرة حياته، وصنف أنه الشخص رقم واحد والأكثر تأثيراً في مجال الموارد البشرية من قبل مجلة الموارد البشــرية، واختارته شــركة فاســت باعتباره واحداً من المفكرين العشرة الأكثر ابتــكاراً وإبداعاً لعام ٢٠٠٥. وأجرى استشــارات وبحوث مع أكثر من مائتين شــركة كبيرة. يمكن التواصل مع ديف عن طريق البريد الإلكتروني: dou@urnich.edu.

- **نـورم سـمولوود:** يعتبر شــخصية معتــرف بها في مجال تطوير الشــركات وقادتها لتحقيق النتائج وزيادة القيمة. يرتبط عمله الحالي بزيادة قيمة العمل من خلال بناء نظام القيادة والموارد البشرية الإستراتيجية، والقدرات القيادية التي تؤثر على قيمة السوق بشكل ملموس.

وهو أحد مؤسسي (مع ديف أولريتش) مجموعة آر بي ال، وهي منشأة معروفة على نطاق واســع لديها مدربين ومستشارين ذوي خبرة. وقد صنفت مجموعة آر بي ال في عامي ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ المنشــأة رقم واحد في مجال تطوير القيادة في العالم من خلال التميز في القيادة.

شـــارك في تأليف خمســـة كتب أخرى، من ضمنها إســـتراتيجية الوقت الحقيقي: التخطيـــط القائم علـــى ارتجال الفريق لعالم ســـريع التغير (بمشـــاركة لي توم بيري وراندال ج. ســـتوت)، القيادة القائمة على النتائج: كيف للقادة بناء الشـــركة وتحسين القاعدة (بمشاركة ديف يورش وجاك زنغر)، ولماذا ليست القاعدة: كيف تبني قيمة من خلال الناس والمنظمات (بمشاركة ديف أولريتش).

وقد ســـاهم نورم بالمشـــاركة بفصول في العديد من الكتب، ونشر أكثر من ٥٠ مقالاً في مجلات وصحف رائدة، من بينها مقالان في دورية هارفارد بيزنس ريفيو: «اســـتفد من قدراتك» (يونيـــو ٢٠٠٤) و «بناء القيادة الفريدة» (يوليو ٢٠٠٧). تم اختياره كواحد من الأصوات المائة الأفضل في القيادة من قبل مجلة اكزيكيتيف اكسيلانص في فبراير ٢٠٠٥. ويمكن التواصل مع نورم عن طريق البريد الإلكتروني nsmallwood@rbl.net

- **كيـت سـويتمان:** عملت بشـــكل مكثف في مجال تنمية المهـــارات القيادية مع كبرى الشركات العالمية لما يقرب من عشرين عاماً، مع تركيز بشكل خاص على جهود التغيير الخلاق التي تربط جهود القائد الفرد باحتياجات القيادة الكبرى للمنظمة والقاعدة. وقد تم تكريم كيت وفريقها في تنمية المهارات القيادية لتقديم نتائج استثنائية قابلة للقياس للقاعـــدة من قبل الجمعية الأمريكية للمدربـــين والمطورين. وبالإضافة إلى أعمالها الاستشـــارية، عملت محررة في دورية هارفارد بيزنس ريفيو، وجمع وتحرير مقالات التي يكتبهـــا كبار رجال الأعمال والأكاديميين، والخبراء الاستشـــاريين في مختلف أنحاء العالم حول مواضيع القيادة والتغيير التنظيمي، والتصميم التنظيمي، والعمل الجماعي، والمشـــاريع الاجتماعية. وقد ســـاهمت أيضا في كتابة العديد من المقالات في منشورات أخرى، من ضمنها سلون مانيجمينت ريفيو. كذلك درست في دورة إدارة الاتصالات في كلية هارفارد للأعمال.

بالإضافة إلى عملها العام في القيادة، تركز كيت أيضا على تحديات قيادة محددة تواجه النســـاء ليصبحن قائدات في مجال الشـــركات، وكذلك في مجال المؤسسات الاجتماعية. تخرجت كيت من جامعة ييل، ومدرسة هارفارد للأعمال. وكيت عضوة في مجموعة آر بي ال ويمكن التواصل معها عن طريق البريد الإلكتروني ksweetman@rbl.net.

المترجمان في سطور

١- أ. د. إبراهيم بن علي الملحم

- من مواليد مدينة عرعر، الحدود الشمالية.

المؤهل العلمي:

- دكتوراه الفلسفة، إدارة عامة وسياسة عامة، جامعة أبورن، الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٩٢م.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الأنشطة العلمية والعملية:

- أستاذ زائر في مركز جامعة يال للمنظمات غير الربحية: جامعة يال الأمريكية يناير ١٩٩٨م - ديسمبر ١٩٩٨م، الولايات المتحدة الأمريكية - Yale Center For Non Profit Organizatio. Yale University.USA

- شارك في عضوية المجلس العلمي ولجنة البحوث في معهد الإدارة العامة.

- شارك في العديد من المؤتمرات العلمية المحلية والعربية والدولية وقدم عدداً من الأبحاث والأوراق العلمية.

- ألف وترجم عدداً من الكتب والبحوث منها:

- كتاب «علماء الإدارة وروادها في العالم سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية» نشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨م.

- بحث «دور الشريك الأجنبي في البنوك السعودية المشتركة في نقل المعرفة والتقنية الإدارية البنكية والمصرفية، بحث ميداني في تنمية الموارد البشرية في القطاع البنكي والمصرفي بمنطقة الرياض» نشر مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، ٢٠٠٨م.

- كتاب «المنظمات غير الربحية: الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية» نشر جامعة الملك سعود، الرياض ١٤٢٥هـ.

- ترجم كتاب تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين Mangement Challenges for the 21st Century by: Peter F. Drucker ونشر في معهد الإدارة العامة ١٤٢٥هـ.

- قدم وأشرف على العديد من الدراسات الاستشارية التي قدمها المعهد للأجهزة الحكومية.

- قيم عدداً من مشـــاريع البحوث العلمية فـــي مدينة الملك عبدالعزيز للتقنية وجامعة نايف العربية للدراسات الأمنية.
- شـــارك في مناقشـــة عدد من رسائل الماجســـتير في الإدارة في جامعة الملك سعود وجامعة نايف العربية للدراسات الأمنية.
- عضو لجنة الخدمات الاستشارية في الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
- عضو الجمعية السعودية للإدارة.

٢- د. مشبب بن عايض القحطاني

المؤهل العلمي:

- دكتوراه فلسفة الإدارة والسياسة العامة، جامعة فرجينيا كومنولث، أغسطس ٢٠٠٤م.

العمل الحالي:

- مستشار خدمة مدنية بوزارة الخدمة المدنية.

الأنشطة العلمية والعملية:

- ترجمة كتاب الثقافة الإدارية في سياق العولمة
- أسند إليه عدد من المهام الإدارية في معهد الإدارة ومنها مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، وإدارة البحوث، وإدارة البرامج الإدارية.
- عمل في اللجنة العليا للتنظيم الاداري مستشاراً تنظيمياً.
- قدم العديد من الاستشارات في مجالات التخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- شارك في العديد من اللجان في معهد الإدارة العامة وخارجه.
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والدولية بمجموعة من الأبحاث وأوراق العمل منها:
- تجربة مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.
- دور مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية في تحديد وتبني مؤشرات الأداء في الاجهزة الحكومية.
- تجربة معهد الإدارة العامة في تبني تطبيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.
- Performance Management Practices in the Saudi Arabian Public Sector
- قياس الأداء في القطاع الحكومي ودوره في تحسين الخدمات الحكومية.
- واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد الاتجاهات العالمية الحديثة في التدريب (بالمشاركة).

مراجع الترجمة في سطور

د. صلاح بن معاذ المعيوف.

من مواليد عام ١٣٧٩هـ.

البريد الإلكتروني: maayoofs@ipa.edu.sa

المؤهل العلمي:

- دكتوراه الفلسفة في حقل الإدارة العامة ، جامعة بتسبرج ، ١٩٩٣م. وقد حصل على شهادة التفوق العلمي.

الوظيفة الحالية :

- نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشئون التدريب.

الخبرات الوظيفية:

- مديراً عاماً للبرامج الإدارية والأنظمة.
- مديراً عاماً لمركز البحوث.
- مديراً لإدارة البحوث.
- مديراً لإدارة الندوات والمؤتمرات.

الأعمال العلمية:

- «مجتمع ما بعد الرأسمالية» ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٢ هـ .
- «تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة»، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٤٢٠هـ.
- «القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق»، معهد الإدارة العامة،١٤٢٧هـ.
- «مدى استخدام الأجهزة الحكومية للاستشارات المقدمة من قبل معهد الإدارة العامة» مجلة الإدارة العامة ، م٣٤ ، ع١ ، يونيه ١٩٩٤م.
- «العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية»، الإدارة العامة ، م٤٠ ، ع٤ ، يناير٢٠٠٠ م (ص. ص. ٦١١ - ٦٤٠).
- «العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين بالدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية: بحث ميداني» معهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ (مشترك).

- «أثـــر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية علـــى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع ١٠٧ ، أكتوبر - ديسمبر ، ٢٠٠٢م ، (ص.ص. ١٠٩ - ١٥١).

أنشطة أخرى:

- قـــام بإعداد العديد من أوراق العمل شـــارك بها في مؤتمرات وندوات داخل وخارج المملكة.
- قـــام بإعـــداد العديـــد مـــن الدراســـات الإداريـــة فـــي مجـــال الإصـــلاح الإداري والاستشارات.
- تصميم وتنفيذ العديد من البرامج والحلقات التطبيقية.
- عضواً في العديد من اللجان والمجالس العلمية.

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٥هـ

هذا الكتاب:

لا ينكر أحد أهمية القيادة. ورغم أن القيادة وصنع القائد مسألة مهمة. فإنــه من الصعوبــة أن نجد تلك الإجابة الحاســمة عن مثل هذا التســاؤل البسيط والمحير (ما مقومات القائد الفعال؟).

ومــن هنــا فهــذا الكتاب يحاول القيــام بما هو غير محتمــل إن لم يكن المســتحيل. وبعبارة موجزة فإن الكتاب يســعى إلى تحديــد الأطر والأدوات والعمليــات والدراســات الخاصــة بالقيــادة بغيــة الوقوف علــى القواعد الجوهرية التي تحكم تصرفــات القادة العظام. رغم يقيننا أن هناك تحديات سنواجهها عند وضع هذا البناء المعرفي الهائل الذي لم يتبلور رغم الكم الكبير من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

إن تحديــد تلــك القواعــد الجوهرية الأساســية للقيادة يفيــد في تحقيق هدفين هما: تعزيز الممارســة القيادية ومساعدة القادة على بلوغ مستوى قيــادي أفضل. وفي الوقت نفســه مســاعدة أولئك المســئولين عن تطوير القيادة في منظماتهم.



* 9 7 8 9 9 6 0 1 4 2 1 9 7 *

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٥هـ